العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية

دكتورة
نبيهة صالح السامرائي
أستاذ مساعد
كلية الآداب والعلوم - جامعة المرقب

زهران للنشر

العلوم السلوكية

في التطبيقات الإدارية

العلوم السلوكية
في التطبيقات الإدارية

الدكتورة
نبيهة صالح السامرائي
أستاذ مساعد
كلية الآداب والعلوم - جامعة المرقب

الطبعة الأولى
1434 هـ - 2013 م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
2013م

السامرائي ، نبيهة صالح
العلوم السلوكية في التطبيقات الادارية/ نبيهة صالح السامرائي- عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013.
( ) ص.
ر.إ. :
الواصفات: الادارة// العلوم السلوكية/

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية او أي جهة حكومية اخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي
دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن
E-mail : Zahran.publishers@gmail.com
www.darzahran.net

الإهداء

إلى ولدي ندى وزياد طارق الخنلي

إلى حفيدي رند وعمر عصام القصاب

إلى زوجي رفيق الحياة

إلى أخواتي وأخي جمال السامرائي

إلى روح والدي رحمهما الله

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة الطبعة الأولى

إن الكفاءة الإدارية لأي أداري تتطلب تكوين مجموعة من المعلومات عن السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي في المؤسسة التي يعمل فيها ، ولا ريب في أن القدرة الإدارية ستزداد بمعرفة ردود الفعل لسوك معين ، أو النتائج السلوكية في عمل إداري أو قيادي ، والإنسان بسلوكه الظاهر أو الباطن مخلوق معقد ومتغير ومن الصعب إخضاعه للدراسة والتكهن بسلوكه في عدة مواقف ، وبما أن هذا الإنسان بتصرفاته وسلوكه هو عنصر أساسي من عناصر الإنتاج على جميع المستويات لأنه يمثل متغيرا أساسيا من المتغيرات التي تتعامل معها الإدارة لذا برزت أهمية دراسة السلوك الإنساني وتفهم محدداته وخصائصه واصبح من الضروريات الحتمية للإدارة الحديثة فمن الثابت علميا أن درجة زيادة الكفاية الإنتاجية ، أي زيادة القدرة الإنسانية على الإنتاج تتحقق بدرجة انسجام العامل الإنساني مع عوامل الإنتاج الأخرى كالعوامل الفنية والاقتصادية والإدارية التنظيمية ، ذلك لان القدرة الإنسانية على الإنتاج هي في الواقع أحد عوامل الإنتاج الرئيسية وأن زيادة الإنتاج يصحبه زيادة راس المال في كونه أحد عوامل الإنتاج وإن أي نشاط بشري يتطلب ممارسة عناصر النشاط الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات ، ومن هنا فإن الإدارة في حقيقتها هي عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد الإنساني وبالاستعانة بالموارد الاقتصادية المتاحة .

والإدارة الجيدة والفعالة هي التي تقوم بدراسة الأفراد والتنبؤ بسلوكهم وتحليل سلوكهم ظاهريا كان أم خفيا لغرض فهم هذا السلوك وفهم آثاره على مختلف القرارات والسياسات الإدارية .

ومـــن هـــذا المنطلق تمّ تنظيم هذا الكتاب بما يتفق مع المتطلبات الإدارية لفهم السلوك الإداري فلقـــد تـــناول الفصل الأول المدخل إلى العلوم السلوكية السلوك البشري. والفصل الثانـــى العلـــوم الســـلوكية والفصل الثالث دوافع السلوك البشري(الدافعية) والفصل الرابع الشخصـــية الإنســـانية والفصل الخامس الإدراك والفصل السادس التعلم والفصل السابع الـــتذكر والفصـــل الثامـــن التفكير والفصل التاسع الفروق الفردية والفصل العاشر الذكاء والفصـــل الحادي عشر القدرات العقلية والفصل الثاني عشر القيادة والفصل الثالث عشر الحوافـــز والفصـــل الـــرابع عشر الرضا عن العمل والفصل الخامس عشر سيكولوجية الاتصـــال والفصل السادس عشر والأخير الصحة النفسية ولقد تناول هذا الكتاب مفردات منهجـــية في العلوم السلوكية وثبتا بالمراجع. وقد سعينا جاهدين لجعل هذا الكتاب مرجعا مُبســـطا وكـــتابا منهجيا لطلبة بعض الأقسام فى كليات الاقتصاد مع حرصنا الشديد على الطـــابع العلمى فى الوقت ذاته وفي النهاية نشكر كل من ساهم في الوصول بالكتاب بهذا المستوى ، نسال الله التوفيق.

مقدمة الطبعة الثانية

يســعدني أن أقدم الطبعة الثانية من كتاب العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية إلى المهتميــن بــالعلوم السياسية والاقتصادية والإدارية والمصرفية وأساتذة وطلاب المعاهد العلــيا للتطوير الإداري . وأود أن أسجل جزيل الشكر إلى كل من ساعدني أو لفت نظري إلى ما كان في الطبعة الأولى من غموض محتاجاً إلى مزيد من التبسيط أو الإيضاح مع إضافة تمارين وتطبيقات لكل فصل من فصول الكتاب وأؤكد أن هذا الكتاب وضع أساسا وفق مفردات مناهج العلوم السلوكية لدى كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم السياسية مناهج المعاهد العليا للتطوير الإداري في الجماهيرية العربية الليبية .

وفــي هــذه الطبعة أضفت شروحاً على شكل مخططات وتم تعديل بعض أجزاء الكتاب اســتناداً إلى المناهج الجامعية والمعاهد العلياً الإدارية إذ تم إضافة بعض الفقرات للطبعة الأولــى وحــذف بغضها واستعيض عن بعض الفقرات باشكال توضحية موجزة لفقرات المنهج .

أرجو أن أكون قد وفقت فيما أضفت أو وضحت ومن الله التوفيق .

المؤلفة

أستاذ مساعد دكتورة

نبيهة صالح السامرائي

29-06-2002

الفهـــــــرس

الصفحة

الفصل الحادي عشر

الفصل الثاني عشر

الفصــل الثــالث عــشــر

الفصل الأول

المدخل إلى العلوم السلوكية

عناصر الفصل

- تمهيد.
- الأهداف
- تطور العلوم السلوكية.
- أهمية دراسة السلوك الإنساني للإدارة.
- تطبيق العلوم السلوكية في المجال الإداري .
- مفهوم العلوم السلوكية وماهيتها.
- خصائص السلوك الإنساني.
- مجالات العلوم السلوكية.
- أهداف العلوم السلوكية.
- المدارس السلوكية في الإدارة.
- العوامل المؤثرة في سلوك الفرد.
- محددات السلوك الإنساني .
- الخلاصـــــــــــة.
- تمارين وتطبيقات

الأهـــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ماورد فيه تكون .

قادراً على تحقيق الأهداف التالية :

- إكتساب فكرة عن تطور العلوم السلوكية .
- توضيح أهمية دراسة السلوك الإنساني في الإدارة.
- إكتساب فكرة عن تطبيق العلوم السلوكية في المجال الإداري.
- توضيح مفهوم العلوم السلوكية وماهيتها.
- تعريف القارئ بخصائص السلوك الإنساني وتعريفه على مجالات واهداف العلوم السلوكية.
- إلقاء نظرة على أهم المدارس الإدارية السلوكية ، أهدافها ، اهتماماتها، انتقاداتها.
- التعرف على المؤثرات والمحددات السلوكية.

الفصل الاول

مدخل الى العلوم السلوكية

تمهيد

السلوك هو كل ما يصدر من الجنس البشري من تصرف أو نشاط سواء كان ذلك نشاطاً جسمياً أو عقلياً ، شعورياً أو لا شعورياً ، فالسلوك هو مجموعة من تجارب الماضي وخبرات الحاضر وتنبؤات المستقبل ،ويمثل السلوك الإنساني إداريا عنصراً أساسيا من عناصر الإنتاج على جميع المستويات، فالإنسان ذو سلوك معقد ومتغير وهو واحد من المتغيرات التي تتعامل معها الإدارة .ولذا اصبح من واجب المدير الإلمام بالسلوك الإنساني وهو ضرورة لا تقل أهمية عن أحاطته بالجوانب الفنية لعمله – فللسوك الإنساني دور مؤثر في كافة مراحل العملية الإدارية و من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم أو العاملين معهم من الأفراد.

فالإدارة هي عملية مستمرة تطمح لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري بالاستعانة بالموارد المادية المتاحة . فدور العنصر البشري يتوضح في العمل الإداري حيث تزيد أهميته عن غيره من الموارد المادية . والسلوك الإنساني هو محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية ، وبين صفات المواقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى.

تطور العلوم السلوكية.

يلاحظ أن الاهتمام بالجوانب الإنسانية جاء متأخراً مقارنة بالاهتمام بالعناصر المادية والتكنولوجية والفنية . ففي الثلاثينات تطور مفهوم الإدارة متأثراً بأعمال وبحوث ميونستربرج(Munserberg) عن التعب الجسمي Fatigue ودراسات فرويد Freud عن الشعور واللاشعور ، وبحوث(كانون connon) عن فسيولوجيا العواطف أو الانفعال وجهود (برنس – prince) في انحلال وتكامل الشخصية وغيرهم من الرواد الذين حاولوا اكتشاف أفاق جديدة للمشكلات الإنسانية.

وفي العقد الرابع بدأت قيم الرفاهية الاجتماعية والعلاقات الإنسانية تشكل نمطاً آخر لتحديد وظائف الإدارة ونال مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى في الجوانب الإنسانية للعملية الإدارية ومن أهم الجهود المبكرة التي أسهمت في هذا السبيل جهود (ماري باركر فيوليت -(Mary p. Follet) (1868م – 1933) إذ أولت الجانب السيكولوجي اهتماما كبيرا وفي عام 1933م أصدر التون مايو Elton Maye كتابين أحدهما يتعلق بالمشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية.والثاني يتعلق بالمشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية .

أن اهتمام الإدارة ببحث قضايا السلوك أدى الى تطوير العلوم الاجتماعية بحيث ظهرت بوادر علوم متخصصة كعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع مما أدى الى تطور مفاهيم العلوم السلوكية.واصبح الهدف الأساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك الذي يمثل ظاهرة حية معقدة .

أن التطور السياسي والعلمي الذي صاحب الثورة الصناعية لفت الأنظار الى الاهتمام بالإنسان الذي عليه يتوقف نجاح أي مشروع أو فشله أو استمراره، والى دراسة السلوك الإنساني الذي يمثل عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج على جميع المستويات الإنتاجية والتنموية.

أن ظهور علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانثروبولوجيا ساعد على دراسة سلوك الإنسان وفهمه وتوجيهه نحو الأهداف الإدارية ، وبمعنى أخر تم توظيف هذه العلوم مجمعة في مادة العلوم السلوكية لغرض دراسة السلوك الإنساني ضمن المواقف الإدارية مما ينعكس على تحسين الإنتاج وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

أهمية دراسة السلوك الإنساني للإدارة.

اهتمت الإدارة اهتماما كبيرا بالموارد البشرية لكونها العنصر الاول والأساسي في كل عملية تنموية وسعت الى إيجاد كفاءات ومهارات وعملت على رفع مستواها كما عملت على توافر الكوادر الإدارية الفعالة وتكوين وترشيد العنصر البشري.

ولما كان العنصر البشري سلوكاً وتصرفا مهما وفعالا في تحقيق نتائج اقتصادية تنموية علي مستوى المؤسسات والمشاريع الإنتاجية فان أهميته اكبر على المستوى القومي . فالإنسان هو صاحب الاختراع أو الابتكار الذي يولد في ذهنه ثم يحوله بعد مناقشات الى مشروع عمل ، والإنسان هو الذي سيقوم بتقييم هذا التطبيق العملي لاختراعه أو مشروعه والإنسان هو الذي سيعمل على تطويره وتحسينه لاحقا فهو العنصر الأساس في تنميته الى جانب العناصر الفنية والتكنولوجية التي يقوم عليها أي مشروع ناجح ولما كانت الإدارة هي عبارة عن قيادة مجموعة موظفين – وهم بشر – لهم سلوكيات مختلفة بحسب دوافعهم ومسبباتها اصبح مهماً دراسة العلوم السلوكية وهي التي تبحث في السلوك الإنساني لاستجابته لمواقف إدارية معينة وتحاول تفسير هذا السلوك وفهمه ومعرفة أساسياته و أدراك العوامل المؤثرة فيه، ونهدف الى التحكم والتأثير فيه وتوجيهه ثم التنبؤ أو التوقع المستقبلي للسلوك.

وتتضح أهمية العلوم السلوكية في الإدارة كما يلي:

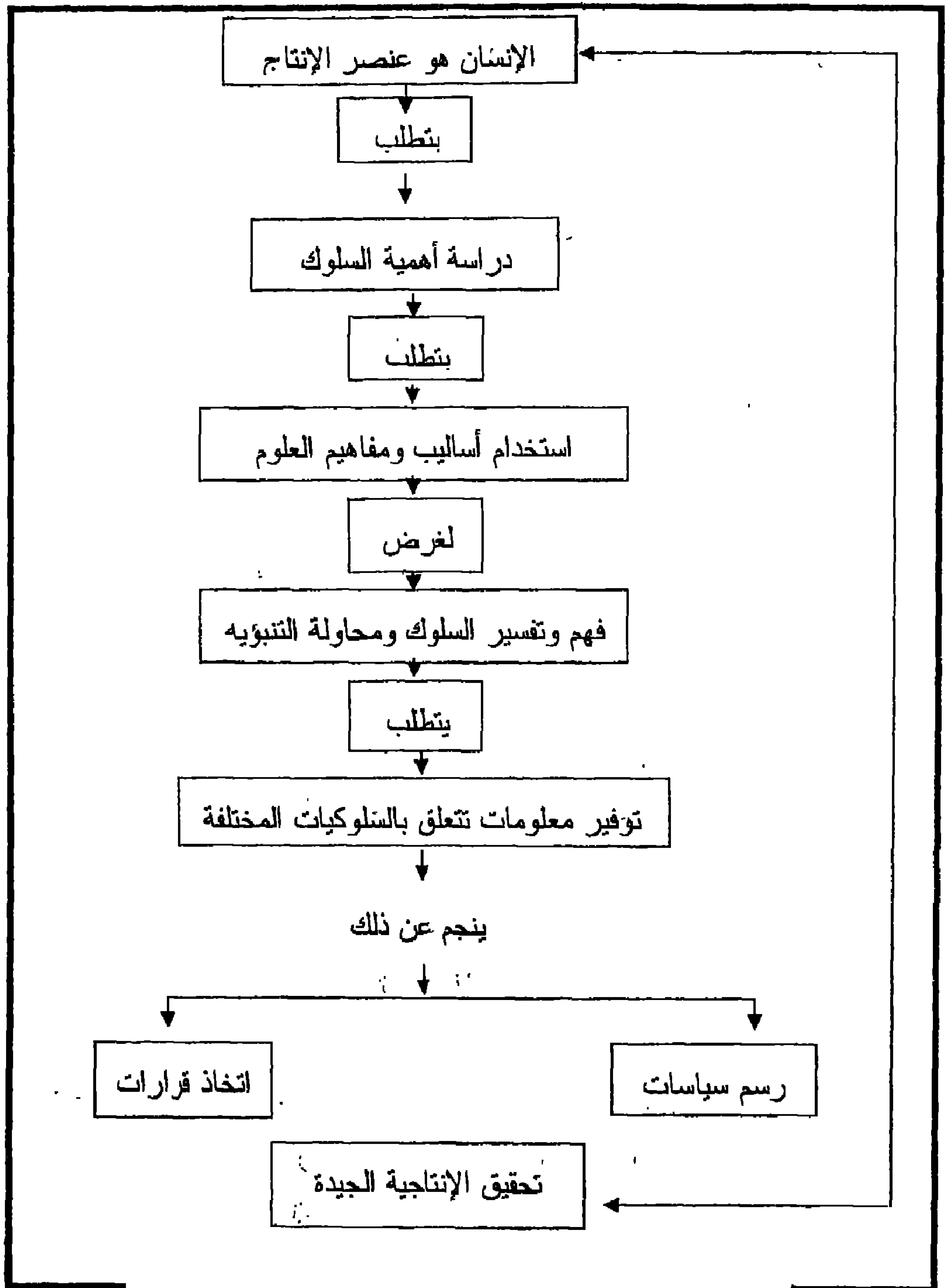
1-تقدم العلوم السلوكية فهماً حقيقياً لطبيعة الإنسان واسباب دوافعه في العمل الإداري مما يساعد في توجيه سلوك العاملين الى الأهداف الإدارية .

2-تساعد الإدارة في تشكيل سلوك الأفراد من خلال التأثير على الجانب الفكري للعاملين وذلك باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان .

3-تساعد الإدارة في تطوير القدارت والمهارات ، والمفاهيم و الاتجاهات والقيم والمعارف والمعلومات مما يؤدي الى تطوير السلوك الانساني.

4- تزيد من قدرة الإدارة على التنبؤ بسلوك العاملين مستقبلاً.

5- ضمان تحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للعناصر البشرية والتكنولوجية والفنية في خدمة الاقتصاد ومشاريع التنمية المختلفة .



شكل يوضح كون الإنسان هو عنصر الإنتاج الرئيسي في

تحقيق الإنتاجية

تطبيق العلوم السلوكية في المجال الإداري.

تستطيع الإدارة أن تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل سلوك العاملين من خلال التأثير على الجانب الفكري للإنسان وذلك باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان.

أن الإدارة الحديثة تسعى الى السيطرة على المعلومات الواردة الى الأفراد وتوظفها بشكل صحيح بحيث يمكنها التأثير على فكر الفرد ومن ثم السيطرة على إدراكه وسلوكه في العمل ، بالإضافة الى تهيئة مناخ العمل بشكل جيد وذلك بتصميم العمل وظروفه وجماعاته بحيث تكون عوامل مساعدة على تحقيق السلوك المفضل للفرد بحيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويستجيب للدوافع الرشيدة أساسيا وسلوكه ثابت ومستقر يستجيب لمطالب المنظمة ويلتزم فقط بما يعاون المنظمة ويقبل قيود المنظمة ورقابتها ذلك لان العلوم السلوكية هي علوم تطبيقية لمبادئ وقوانين تم اشتقاقها من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان (الانتروبولوجيا) ومن مجالاتها التطبيقية مايلي:

1- الأشراف و القيادة ، واتخاذ القرارات. كالأشراف الناجح والفرق بين القيادة والرئاسة ، وأنماط القيادة وأساليبها ، وتشخيص وحل المشكلات الإدارية وستتناول ذلك في فصل خاص بذلك.

2- الاتصالات وماهيتها ، ومكونات عناصر الاتصال ، وأشكال وطرق الاتصال ومبادئ الاتصال ، وشبكات الاتصال ، والاتصال الإداري ومعوقات الاتصال وسنتناول ذلك في فصل خاص:

3- وتطبق الإدارة كثيراً من فهم وتفسير السلوك في تعديل السلوك التنظيمي.

4- ساعدت الإدارة عن طريق تطبيق المبادئ والقوانين للعلوم السلوكية في فهم سلوك الجماعات الضاغطة داخل المنشأة.

مفهوم العلوم السلوكية وماهيتها.

إن مصطلح العلوم السلوكية مصطلح حديث نسبياً ، ويطلق على علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجي والى حد ما على علم السياسة وعلم الاقتصاد . وتهتم كل هذه العلوم بشكل ما بالسلوك الانساني وخصائصه ومكوناته ويبحث في مختلف اوجه نشاط الفرد وهو يتفاعل مع البيئة يكيفها أو يتكيف لها كما تهتم بالسلوك الاجتماعي في مستويات مختلفة من ناحية الخواص النوعية ، والنظم الاجتماعية المختلفة . فوحدة الدراسة في العلوم السلوكية هي جماعات الأفراد داخل التنظيم الاجتماعي والتكوينات الاجتماعية.

أما اهتماماتها فهي تهتم بالسلوك من ناحية وجوده في جماعات معينة ويمكننا تعريف العلوم السلوكية من الوجهة الإدارية بما يلي.

1- هي العلوم التي تبحث في السلوك الانساني لاستجابته لمواقف إدارية معينة تؤثر فيه ونحاول تفسيره وفهمه ومعرفة أساسياته وأدراك العوامل المؤثرة فيه وتوجيهه والتنبؤ به.

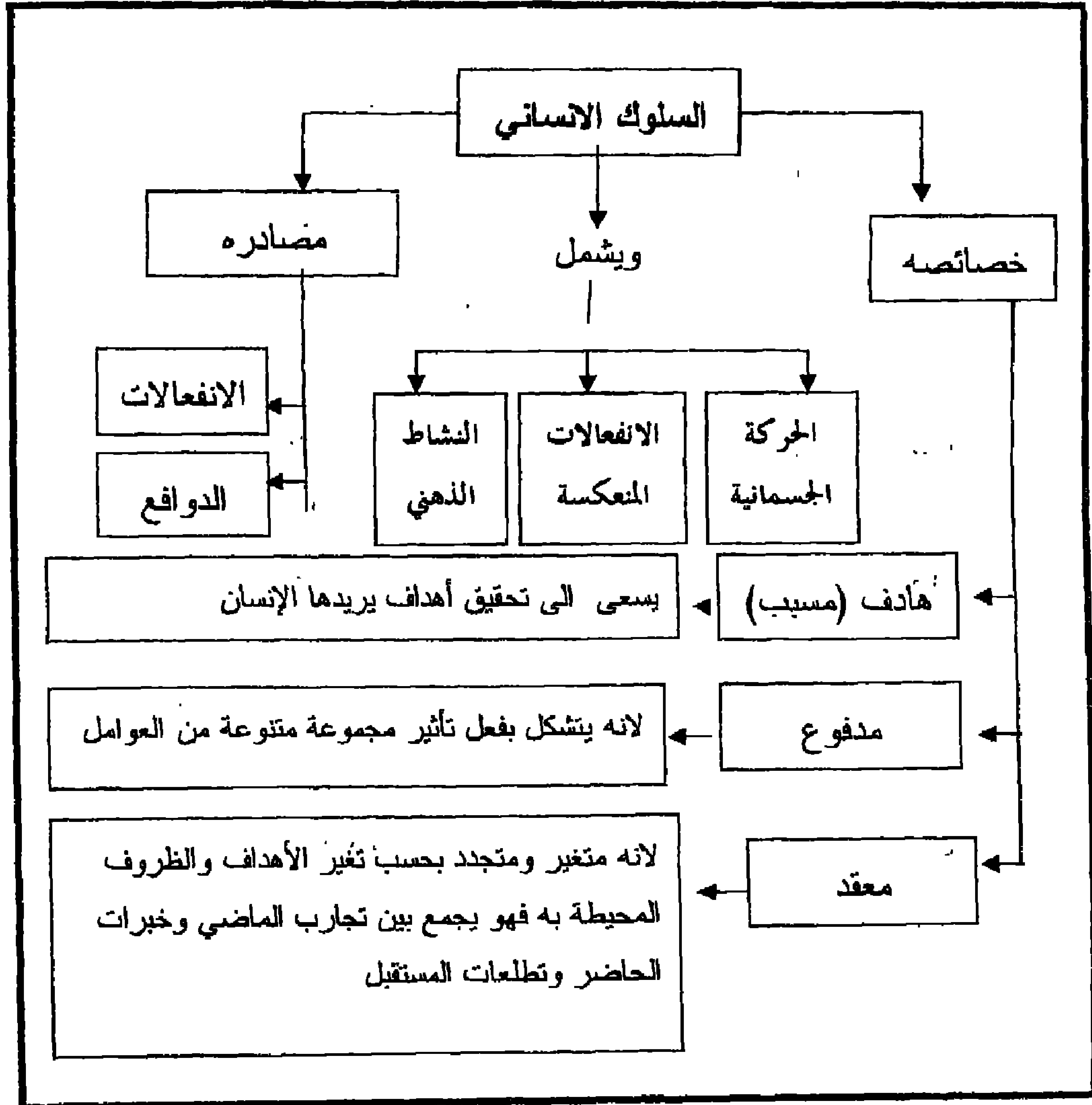
2- العلوم السلوكية هي علوم تبحث في السلوك الإنساني ضمن محددات إدارية .

3- العلوم السلوكية تشمل دراسة كل ما يصدر من الإنسان من تصرفات نشاطات سواء كانت جسمية او عقلية او شعورية أو لاشعورية خلال تفاعله مع زملاء العمل والإدارة.

خصائص السلوك الإنساني:

يشمل السلوك الإنساني الحركة الجسمية والانفعالات المنعكسة والنشاط الذهني ، أما السلوك الانساني فهو قائم على فكرة سببية وهو سلوك معقد يستند في تطلعاته المستقبلية الى تجارب الماضي والى واقع الحاضر وهو مدفوع فأي تصرف انساني لابد أن يكون له دافع فالسلوك تحركه دوافع كدافع البقاء ، ودافع العطش . وقد يحدث

السلوك نتيجة لانفعالات منعكسة كأن توخز بدبوس ،فانك ستسحب يدك بحركة لاشعورية.



شكل يوضح ما يشمل عليه السلوك ومصادره وخصائصه

ويتصف السلوك الانساني داخل المنظمة بأنماط ثلاثة:

1-سلوك إيجابي:يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.

2-سلوك محايد : وهو يتأرجح ما بين السلبية والإيجابية ويلزم الحد الأدنى من التعاون وهناك احتمال انحرافه الى سلوك سلبي يناقض أهداف المنظمة.

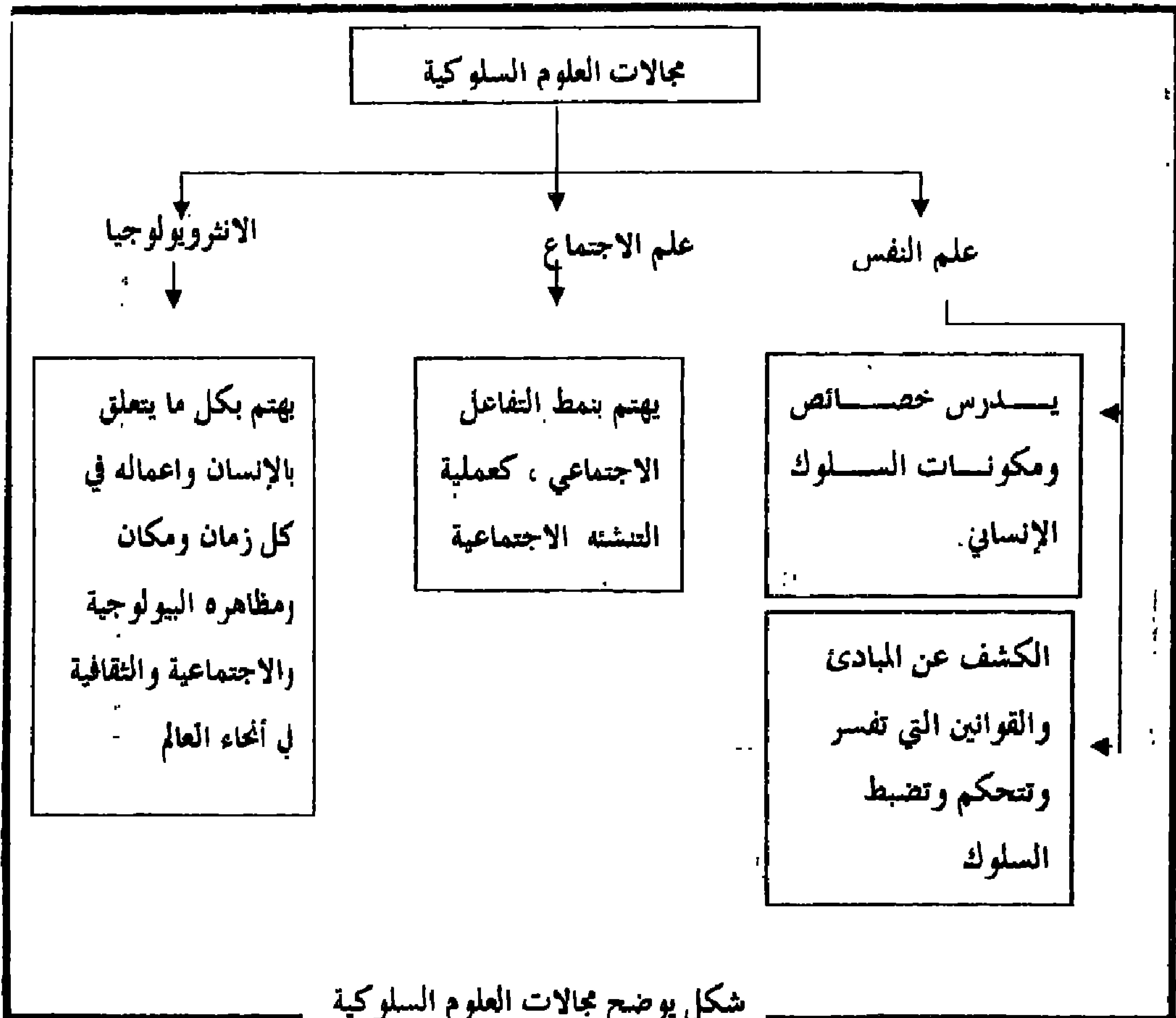
3- سلوك سلبي: وهو يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في تعويق أعمالها ويفشل محاولاتها لتحقيق أهدافها.

وتحاول المنظمات الحديثة أن تتعامل مع هذا السلوك عن طريق أنها.

- تدعم أنماط السلوك الإيجابي المتعاون وتحفز مصادره الفردية أو الجماعية.
- تحاول كسب المحايدين وتحويلهم الى متعاونين.
- تعديل السلوك السلبي المناقض وتحويله أما الى سلوك محايد أو متعاون.

مجالات العلوم السلوكية:

للعلوم السلوكية مجالات علمية تستند على عدة علوم منها.



شكل يوضح مجالات العلوم السلوكية

ومن الشكل أعلاه يتوضح :

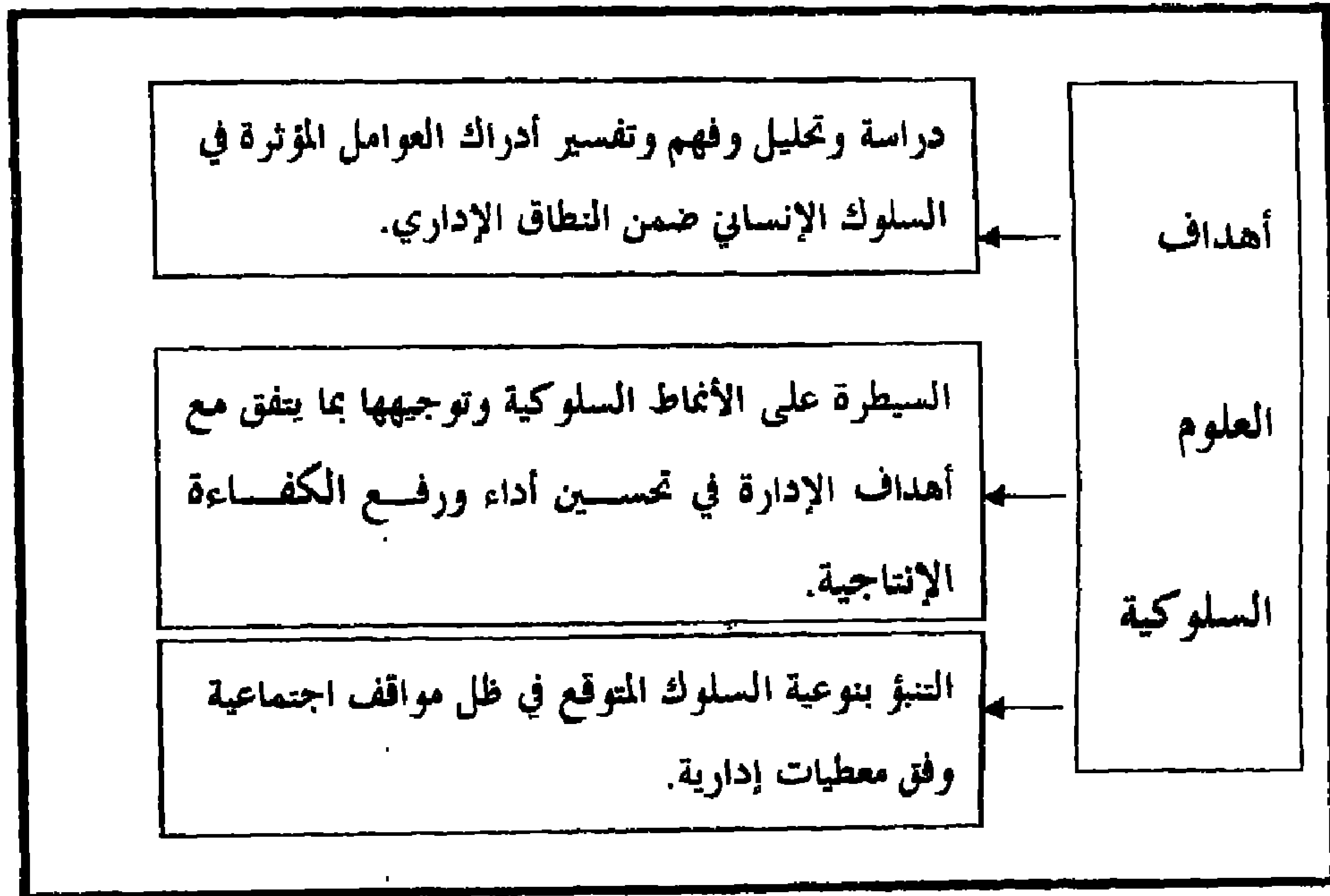
1.أن علم النفس يهدف الى دراسة خصائص ومكونات السلوك الإنساني والكشف عن المبادئ والقوانين التى تفسر وتضبط السلوك.

2.علم الاجتماع يهتم بنمط التفاعل الاجتماعي ، كعملية التنشئة الاجتماعية.

3.علم الانثروبولوجيا (علم الإنسان) ويهتم بكل ما يتعلق بالإنسان واعماله في كل زمان ومكان ومظاهره البيولوجية والاجتماعية والثقافية في أنحاء العالم.

أهداف العلوم السلوكية:

تهدف العلوم السلوكية الى تحقيق مايلي:



شكل يوضح أهداف العلوم السلوكية

السلوك الإنساني في العمل:

يتأثر الإنسان فكرياً وسلوكياً بمؤثرات منها التركيب النفسي والاجتماعي والحضاري للفرد ذاته ثم جماعة أو جماعات العمل واخيرا المناخ وهذه المؤثرات تتفاعل وتتداخل في توجيه الفكر الإنساني والسلوك الإنساني الى.

- دفع الإنسان الى سلوك أو عمل في جهة معينة ، وتزين له هذه الوجهة وتجملها بحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعمال ما يعتقد انه يحقق له هذه الوجهة.

-جذب أو منع أو تحويل الإنسان عن السلوك أو العمل من وجهة معينة وتقبيح تلك الوجهة وتشريحها بحيث يتخذ الإنسان من الأفكار والأعمال ما يمنعه (كلياً أو جزئيا) من التماس تلك الوجهة.

ظهور المدارس السلوكية في الإدارة:

يمكننا النظر الى الإدارة باعتبارها عملاً إنسانيا منظماً يهدف الى الوصول الى أهداف المنظمة و تحقيقها ، وذلك عن طريق استخدام الموارد البشرية من إمكانات وطاقات وقدرات بالإضافة الى الموارد المادية والاجتماعية ..وللإدارة عناصر تسعى الى تحريكها وتوظيفها للوصول الى الأهداف عن طريق قيادة إدارية كفوءه توجه العمل وتنسقه ومن هذه العناصر التى تحاول الاداره تحريكها.

1- العمل الإنساني المنظم .. وهذا يتأتى عن طريق مديرين كفوئين .

2-تحديد الأهداف التى يرغب التنظيم الوصول اليها.

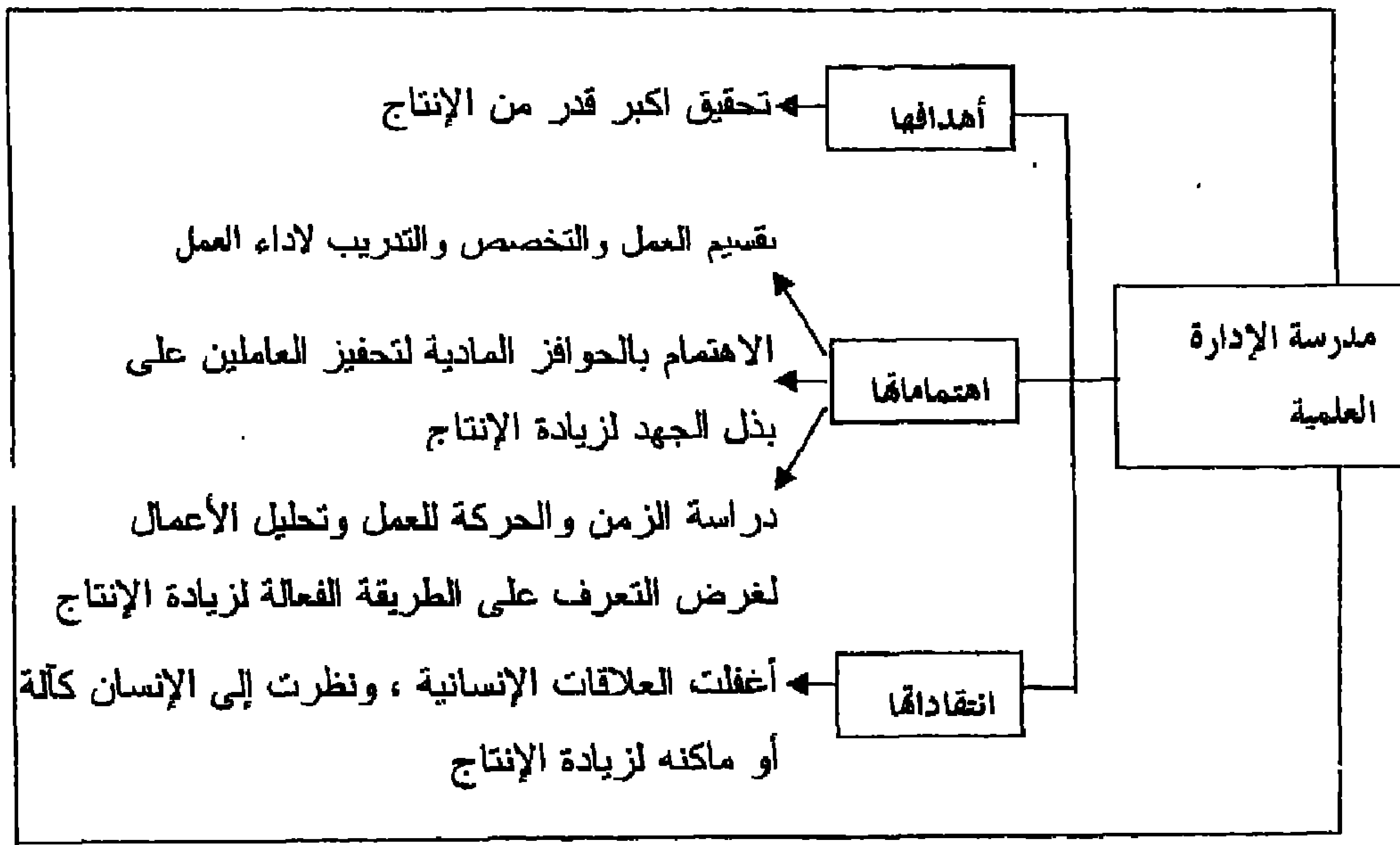
3- توفر موارد مادية ومعنوية.

4- وجود بيئية اجتماعية مادية يتم العمل من خلالها.

وحتى تحقق الإدارة ذلك فلا بد لها من تدارس النظريات والمدارس التى بحثت في الإدارة ومنها.

1- مدرسة الإدارة العلمية:

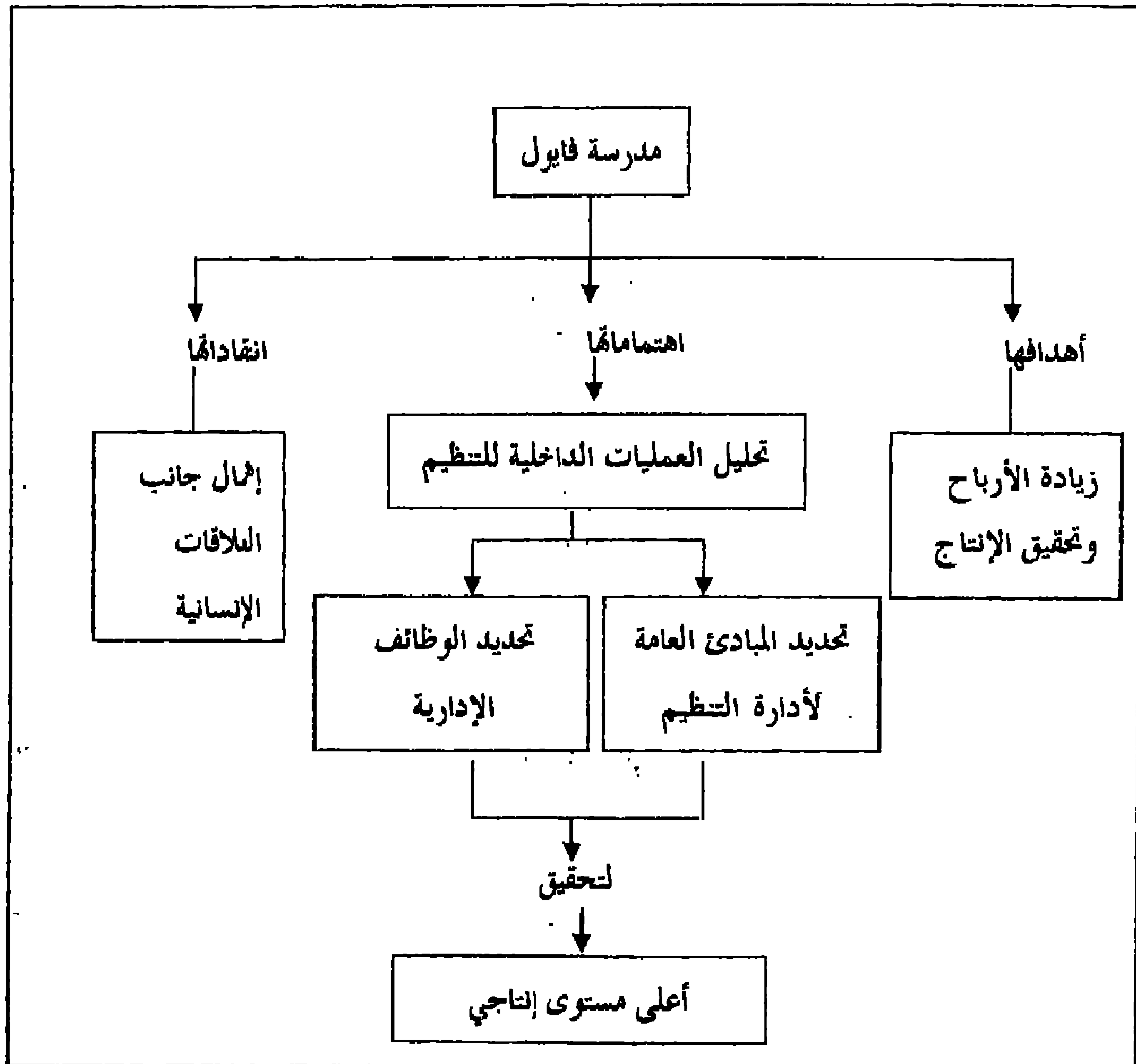
من أشهر رواده تايلر TAYLOR:



شكل يوضح أهداف واهتمامات وانتقادات مدرسة الإدارة لتايلر

2 – مدرسة فايول:

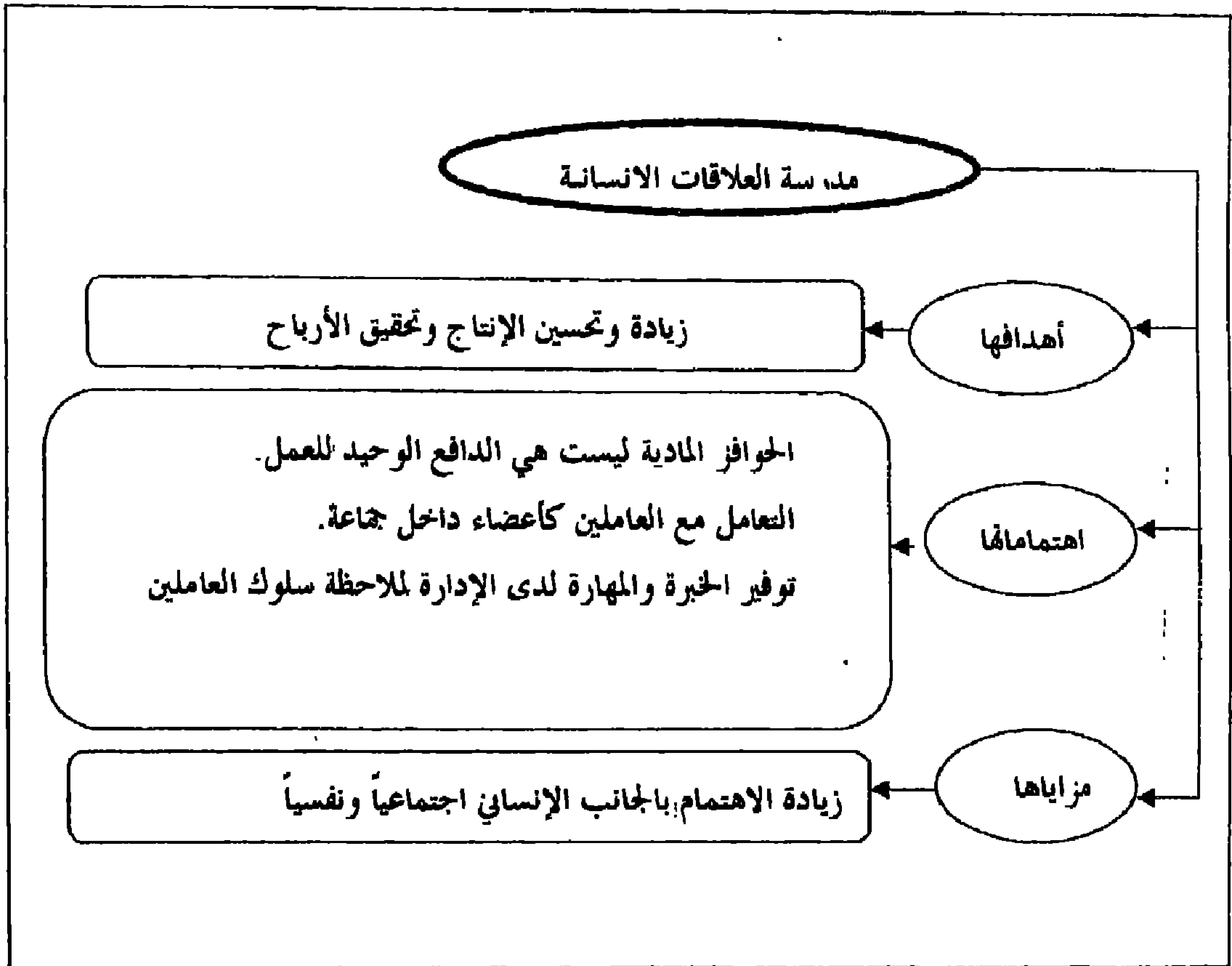
ويمكننا توضيح أهدافها واهتماماتها وانتقاداتها في الشكل التالي:



شكل يوضح أهداف واهتمامات وانتقادات مدرسة فايول

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

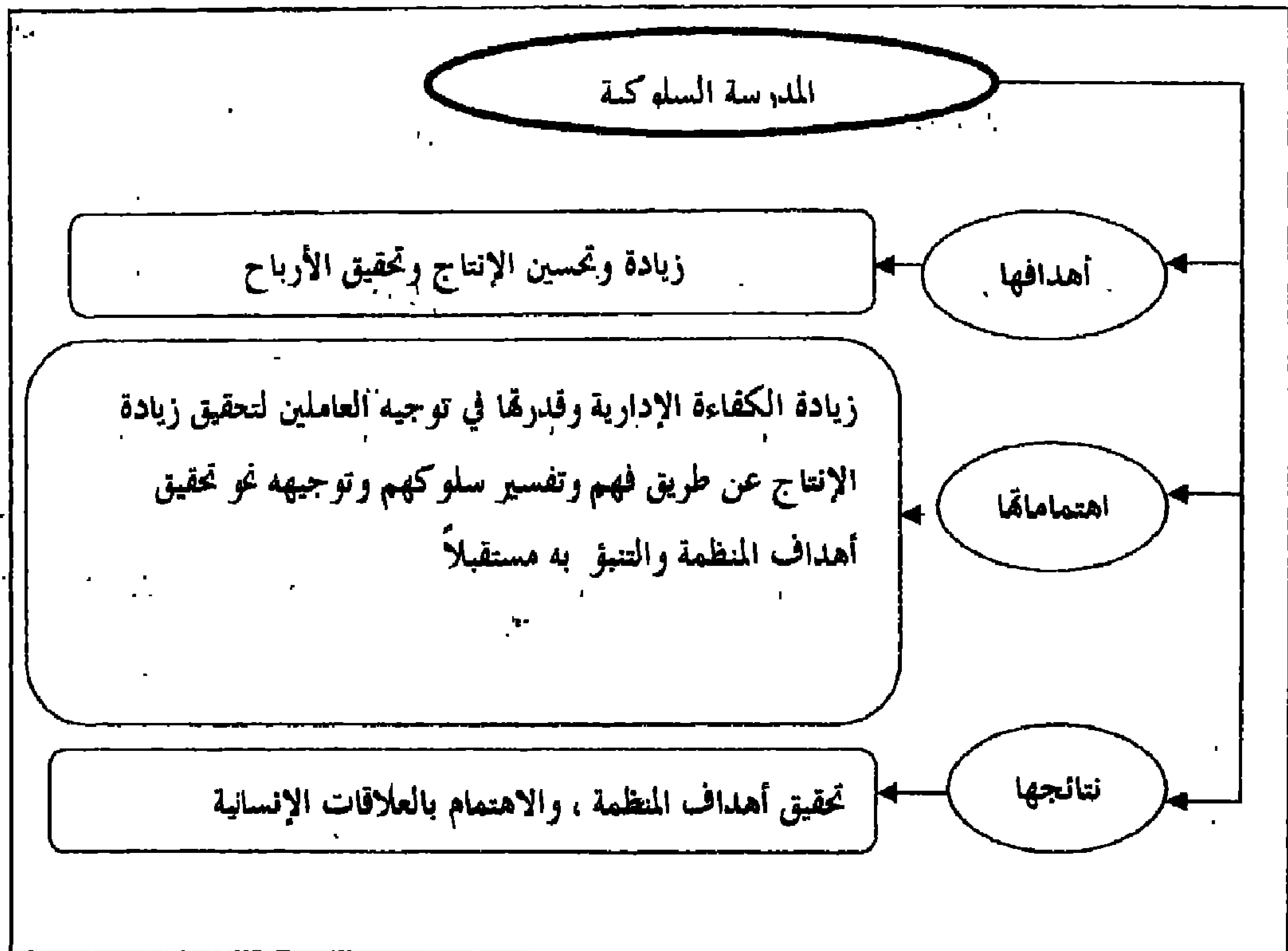
من رواد هذه المدرسة التون مايو E.Mayo



شكل يوضح أهداف واهتمامات و مزايا المدرسة السلوكية

4- المدرسة السلوكية

وهذه المدرسة ألقت ضوءاً على أهمية فهم وتفسير سلوك العامل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الإدارية والشكل التالي يوضح:



شكل يوضح أهداف واهتمامات ونتائج المدرسة السلوكية

العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:

لما كانت المؤسسات على اختلاف نشاطاتها تولي سلوك الفرد أهمية خاصة لانه العنصر الفعال والقادر على تحقيق نتائج عظيمة على مستوى المؤسسات والمشاريع الخدمية والإنتاجية ، على المستوى القومي . ذلك لان الإنسان هو الذي يبتكر ويصمم ويقيم ما نفذ من عمل ثم يعمل على تحسين هذا العمل وتطويره.

ولما كان سلوك الإنسان معقداً ، آذن لابد من التعرف على العوامل التي تؤثر في سلوكه ومن ذلك.

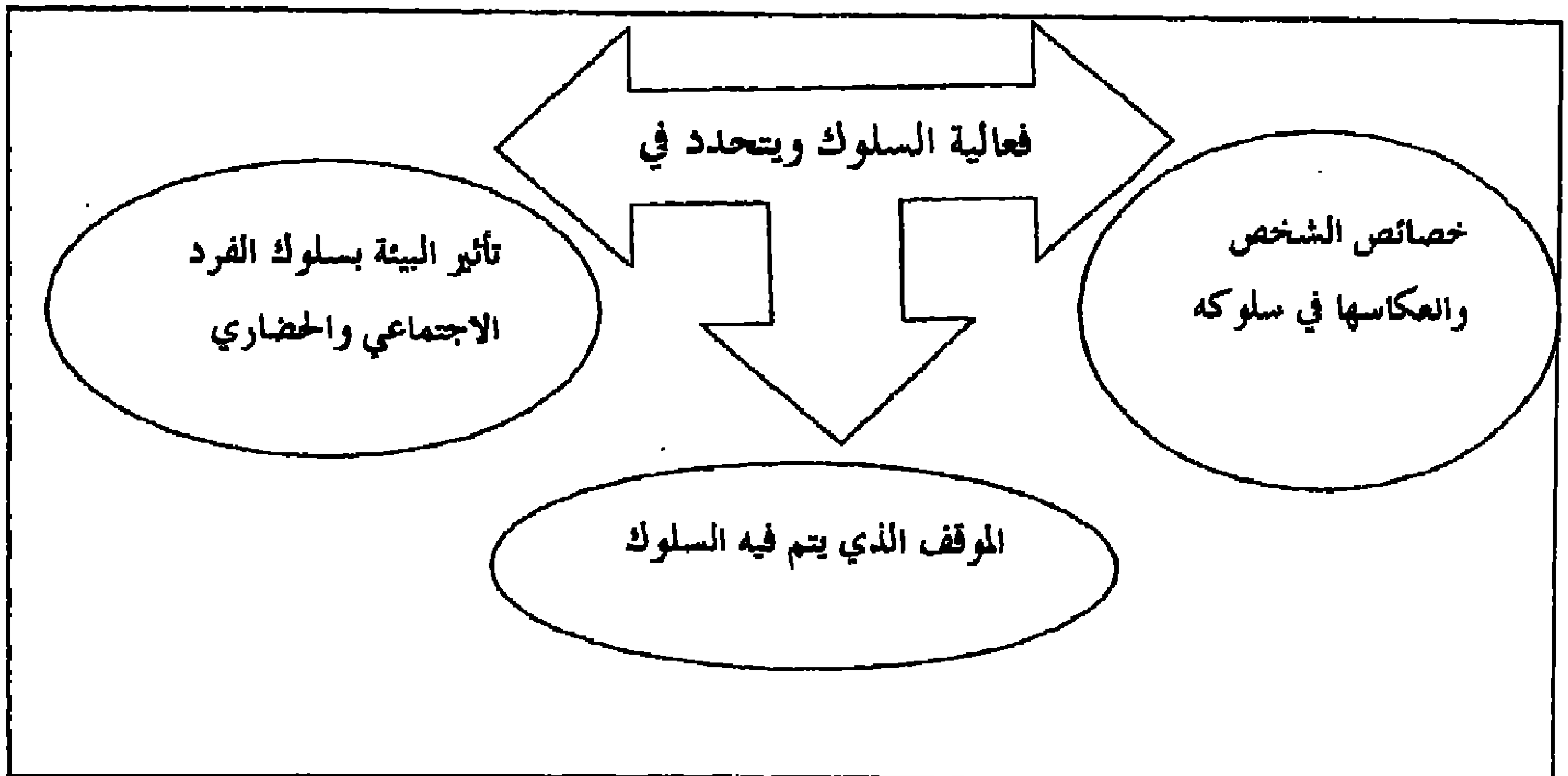
1-العوامل الفسيولوجية: وتشمل الوراثة ، الجهاز العصبي ، الغدد ، الحواس...الخ.

2- العوامل السيكولوجية (النفسية) وتشمل . التعلم ، الإدراك ، التفكير، الدوافع الشخصية ، الاتجاهات ... الخ.

3- العوامل السيسولوجية (البيئية) وتشمل اثر الجماعة على الفرد . وتكوينه الحضاري (ثقافته العامة ، اللغة).

4- ولقد وضع (كيرت لوين – Kurt lewin) معادلة للسلوك الإنساني وهي:

السلوك الإنساني = دالة (الشخص × البيئة) وحدد فعالية سلوك الشخص في:



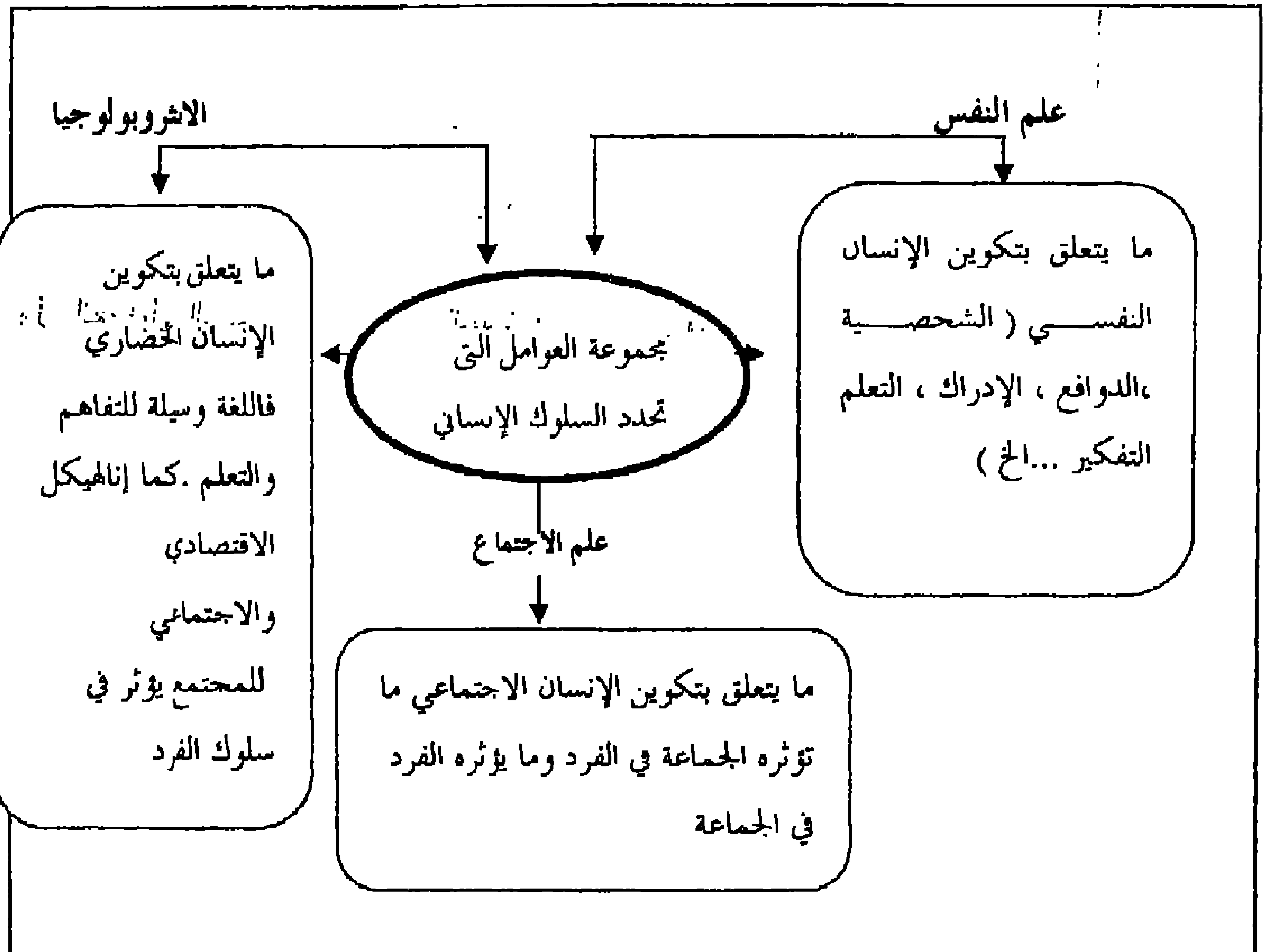
شكل يوضح محددات فعالية السلوك

ومن الشكل السابق نرى أن فعالية السلوك تتحدد في خصائص الشخص التى تنعكس في سلوكه و الموقف الذي يتم فيه السلوك ، و تأثير البيئة في سلوك الشخص اجتماعيا وحضارياً.

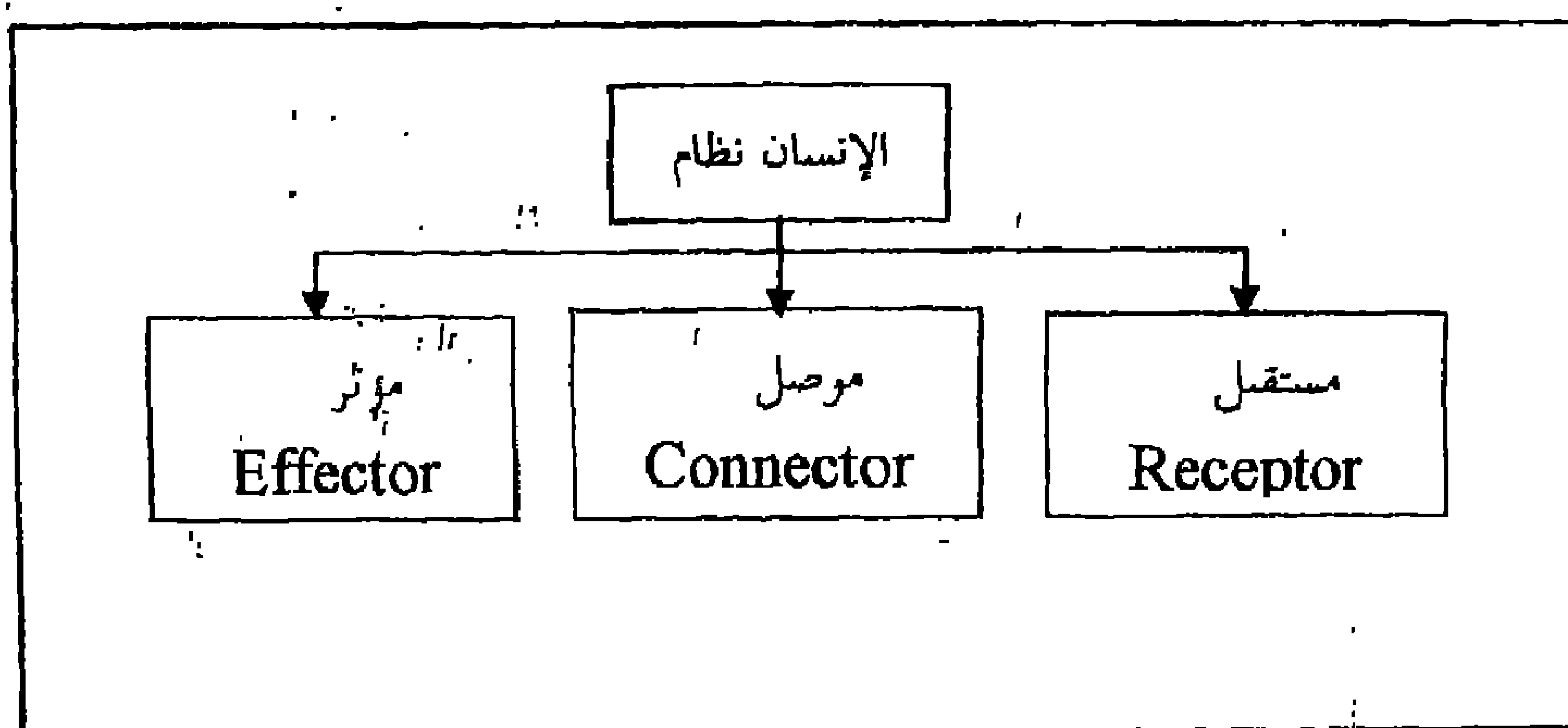
محددات السلوك الإنساني:

أن السلوك الإنساني هو ناتج رغبة الشخص في قدرته زائداً مؤثرات البيئة التى نشأ فيها الشخص فالشخص له رغبات تتوقف على نوع شخصيته ، وتوقعاته من قيامه بالسلوك دوافعه الى قضاء حاجاته ، والحوافز التى يحصل عليها وهذا يتوقف على قدرته في الإدراك والتفكير والتعلم والاتجاهات واستعداداته وقيمة ومهاراته وهذا يرتبط أيضا بدرجة تأثير الجماعة ومدى التفاعل الاجتماعي والمستوى الحضاري والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية واللغة والفن.

ويمكن أن نوضح محددات السلوك بشكل مجموعة من العوامل كما في الشكل التالي:



أما إذا نظرنا الى أن السلوك الإنساني من زاوية كون الإنسان نظاماً فأن عناصره هي:



شكل يوضح السلوك الإنساني كنظام

وسنتناول العوامل النفسية ثم العوامل البيئية في فصول قادمة.

خـــــلاصة:

يشكل السلوك الإنساني عنصراً مهماً للإدارة لانه أهم عنصر في العملية الإنتاجيـــة . ولقد اهتمت الإدارات قديماً بالإنسان كآله... غير أن تقدم مفهوم الإدارة العلمية أدى الـــى طرح مفاهيم عن أهمية دراسة السلوك الإنساني لكونه العنصر الأول فـــي كـــل عمليـــة إنتاجية تنموية وظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني في الإدارة عندما طبقـــت مبـــادئ وقوانين العلوم السلوكية في الأشراف والاتصالات وساعدت على فهم وتفســـير وتوجيـــه السلوك الإنساني وفهم سلوك الجماعات الضاغطة في داخل المنظمة نفرض تحقيق زيـــادة الأرباح وتحسين الإنتاج ذلك لان العلوم السلوكية هي علوم تشمل دراسة كل مـــا يصـــدر من الإنسان من تصرفات ونشاطات جسمية أو عقلية شعورية أو لا شعورية خلال تفاعله مع زملاء العمل والإدارة . والسلوك الإنساني مسبب أي ليس هناك سلوكاً دون سبب وهو مدفوع و معقد. ولقد اشتقت العلوم السلوكية مبادئها من علـــم الـــنفس وعلـــم الاجتمـــاع والانثروبولوجيا وهو يهدف الى تحليل وفهم وتوجيه السلوك والتنبؤ به . ولقد ظهرت عدة مدارس إدارية سلوكية تبحث في السلوك الإنساني اتفقت جميعها على العمل علـــى زيـــادة الأرباح وتحسين الإنتاج واختلفت في اهتماماتها .ونتائجها وانتقاداتها وحتى نفهم الســـلوك لابد من التعرف على أسباب السلوك ومؤثرا تـــه الفســـيولوجية والســـيكولوجية والبيئيـــة ومحدداته سواء ما يتعلق بتكوين الإنسان النفسي أو الحضاري أو الاجتماعي.

تمـــارين وتطبيقات

س1 حدد العبارات الصحيحة أو الخاطئة بوضع (علامة صح) أمام العبارات الصحيحة و (علامة خطأ) أمام العبارات الخاطئة موضحا المبرزات التى تستند اليها.

1- تستطيع الإدارة تشكيل سلوك العاملين ( ).

2-السلوك الإنساني هو كل ما يصدر عن الإنسان من عمل أداري( ).

3- من السهل فهم السلوك الإنساني ( ).

4-تستمد العلوم السلوكية بعض مبادئها من العلوم البيولوجية والجيولوجية ( ).

5- الألة تحقق الإنتاج بعيدا عن تدخل الإنسان ( ).

س2: أكمل العبارات التالية:

1.من المجالات التطبيقية للعلوم السلوكية : الأشراف و ....

2.تحدد عناصر السلوك الإنساني من زاوية كون الإنسان نظام الى..........................

3.محددات السلوك هي عبارة عن مجموعة من العوامل منهـا مـا يتعلـق بتكـوين الإنسان ....

4.تهتم المدرسة السلوكية في الإدارة بـــ ....

5.للإدارة عناصر تسعى الى تحريكها وتوظيفها ومن هذه العناصر ....

س3: أرسم شكلا يوضح خصائص ومصادر السلوك الإنساني موضحا عليه العبـارات اللازمة لذلك .

س4: أرسم شكلا يوضح مجالات العلوم السلوكية موضحا عليـه العبـارات اللازمـة لذلك.

س5: ارسم شكلا يوضح أهداف واهتمامات وانتقادات المدرسة العلمية لتايلر.

س6: قارن بين مدرسة فايول للإدارة ومدرسة العلاقات الإنسـانية موضـحا إجابتـك بالرسم.

س7: السلوك الإنساني = دالة (الشخص في البيئة) فكيف تحدد فعالية سلوك الشخص وضح إجابتك بالرسم

الفصل الثاني

الدوافع الإنسانية

عناصر الفصل

- تمهيد
- الأهداف
- تعريف الدافع
- مفهوم الدافعية و أثرها في العمل الإداري.
- خصائص الدوافع ، دورة الدافع ،سلوك الدافع ،حالات الدافع
- الاستدلال على الدافع (مشاكل المدافعية) ، قياس قوة الدافع
- تضيف الدوافع .
- النظريات التي تناولت الدوافع الإنسانية ، نظريـــة الحاجـــات (ماسلو) ، نظرية الإنجاز (ماكيلاند) ، نظرية وايث
- نظرية التوقع، أهمية نظريات الدوافع في التطبيق الإداري
- الخلاصة
- التدريبات

الأهـــداف

الدوافع الإنسانية

- تمهيد
- التعريف بالدوافع الإنسانية وتأثيرها في السلوك الإنساني
- إلقاء الضوء على طبيعة عمل الدوافع الإنسانية
- إلقاء الضوء على خصائص الدوافع
- التعرف على سلوك الدافع ودورته
- معرفة حالات الدافع
- كيفية الاستدلال على الدافع
- اكتساب المزيد من المعرفة والمعلومات عن مختلـف الـدوافع التي تؤثر في سلوك الفرد.
- التعرف على أصناف الدوافع
- التعريف ببعض النظريات التي درست الدافع وأثرها في السلوك
- إكساب القارئ بعض المهارات السيكولوجية والسـلوكية التـى تساعده على تطبيق المعلومات النظرية في المجالات الإدارية.

الفصل الثاني

الـــدوافـــع الإنسانية Motivation

تمهيد

أن موضوع الدوافع من أكثر موضوعات علم النفس أهمية ،فالأخصـائي الاجتمـاعي يهمه أن يعرف الدوافع التي تدفع إلى الأجرام وكيف يمكن السيطرة علـى ذلـك لانقـاد المجتمع والدافع أساسا هو مفهوم تفسيري على الرغم من أن. له معان وصفية (سـلوكية) وهذا المفهوم رئيسي في سيكولوجية الدافعة ، والدوافع أما أن تكون فطرية تنتقـل عـن طريق الوارثة البيولوجية ، و أما أن تكون مكتسبة ثانوية أي يكتسبها الفرد نتيجة لتفاعلـه مع البيئة كعادة التدخين ، و أما أن تكون شعورية يفطن الفرد إلى وجودها كالميـل إلـى الاستماع للموسيقى أو لا شعورية لا يفطن إلى وجودها كنسيان موعد هام (و هو سـلوك يخفي وراءه دافع).

تعريف الدافع:

هناك العديد من التعريفات للدافع نختار منها.

1.الدافع طاقة تحرك الجسم .(كارل يونج).

2.الدافع هو حالة أو قدره داخلية تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سـلوكه تجاه أهداف محددة.

3.الدافعية هي عملية أثاره السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار ، كما أنها تنظم نمـط السلوك.

مفهوم الدافعية و أثرها في العمل الإداري:

أشارت دافي (Duffy 1951) إلى أن مفهوم الدافعية يتضمن عنصرين مميزين همـا . التنشيط والتوجيه فالتنشيط هو تنشيط السلوك والتوجيه يعني توجيه السلوك. فالدافعية تمثل العملية النفسية التي تضاف إلى عملية الإدراك والتعلم والاتجاهـات لإكمـال العمليـات النفسية الأساسية والتي تؤثر على السلوك الإنساني مما يشحن رغبة الفرد في اندفاعه نحو سلوك أو تصرف معين .

1. أن الأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة فطرية تدفعهم للعمل ، وان أي تغيير في ظروف الفرد الذاتية أو الظروف المحيطة به تشعره بعدم التوازن مما تشكل فجوة تجعله يبحث عن وسيلة لاستعادة توازنه (وهو ما يشكل السبب).

2. يندفع الأفراد للعمل بسبب رغبتهم بالمال أو لسد حاجتهم الأساسية أو لتدعيم الثقة الاجتماعية بهم (كأن ينظر لهم كأفراد لهم قيمة في المجتمع)وهذا يشعل قوة دافعة تحركه وتوجهه نحو تحقيق أهدافه (وهو ما يشكل الدافع).

تتعدد البدائل السلوكية المتاحة للإنسان وان اختيار سلوك معين سيتم بناءً على نوع وقوة الدافع ثم على الحصيلة الذهنية المتراكمة لديه من خبراته السابقة ومدركاته واتجاهاته . فالدوافع هي التي تدفع الفرد إلى سلوك معين أو تطلب منه القيام بتصرف معين . ويقوم الإنسان بالتعبير عن هذا السلوك بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذي يؤدي إلى إشباع رغباته وحاجاته.

خصائص الدافع:

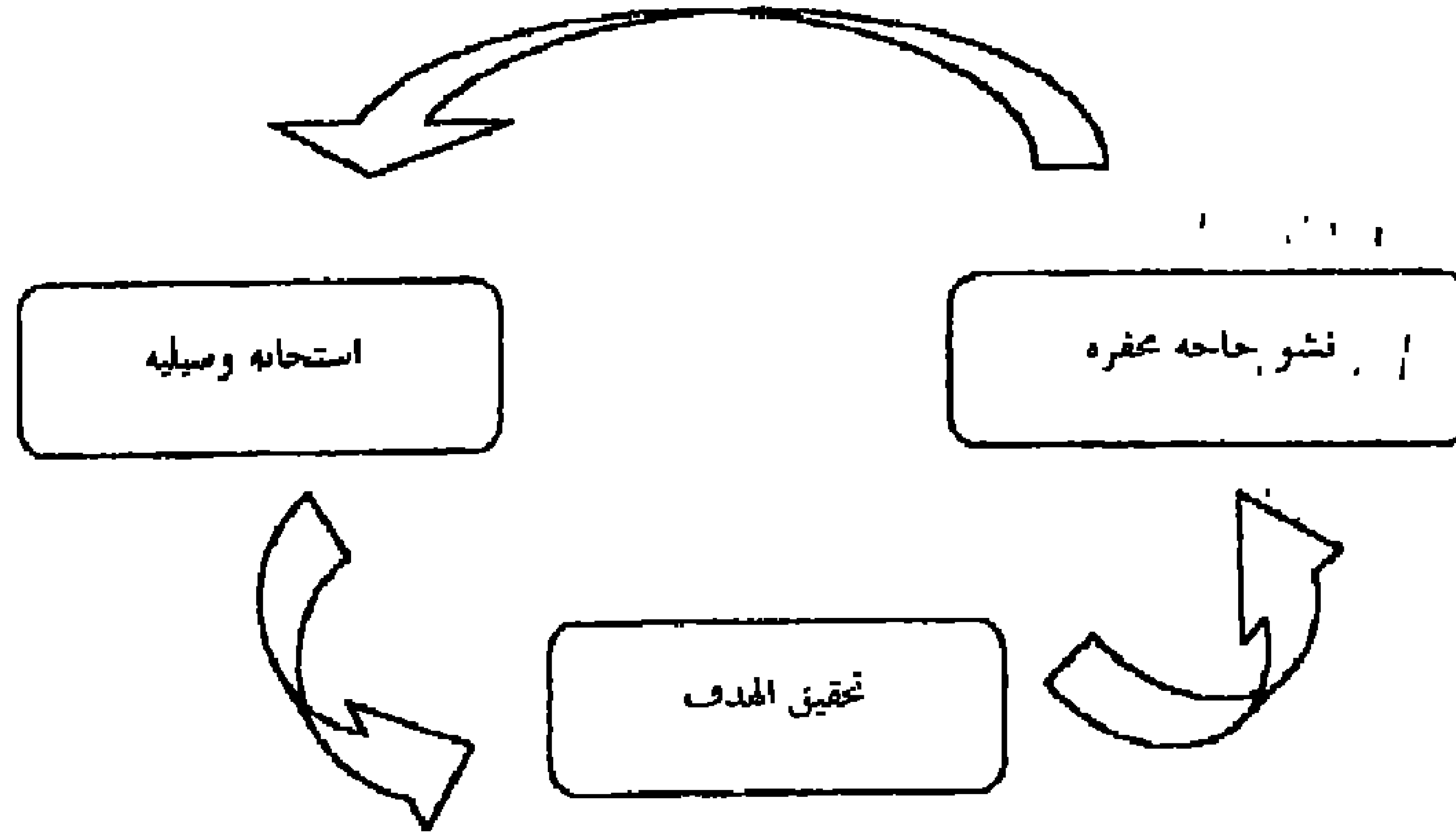
ومن أهم خصائص الدوافع مايلي:

1. الدوافع معقدة لأنها ترتبط بعضها ببعض.
2. قد لا يكون الإنسان واعياً لدوافعه الحقيقة الفعلية في كثير من الأحيان .
3. من المحتمل إن يتغير دافع السلوك الى دافع أخر.
4. السلوك المتشابه قد يصدر من دوافع مختلفة.

دورة الدافع:

هناك افتراض يفسر كثير من حالات الدافع مثل تتابع الحاجات ، والاستجابات الوسيليه وتحقيق الهدف والشعور بالارتياح. ثم نشوء حاجة محفزه جديده إذ غالبا ما تتكرر دورة الدافع والتي يمكن تغيرها أو تعديلها .

شكل يوضح دورة الدافع



سلوك الدافع:

ويمكن التعبير عن الدافع بعدة أشكال من السلوك الدافعي ومن ذلك:

1.سلوك كامل (متمم):وهو سلوك واضح يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة .

مثل تشعر بالعطش تستجيب بشرب الماء فتشعر بالاكتفاء من الماء.

2.أجرائي.. وهو مناقض للسلوك الكامل ويتميز بعدم إشباعه للحاجة بشكل مباشر ، ومن الصعوبة التنبؤ أو التحكم فيه.

مثل شعورك بالعطش فستجيب بشرب عصير فاكهة فتشعر بتوقف طلب الماء إلى حين.

3. سلوك إحلالي .. وهو سلوك غير مباشر ولا يرتبط ظاهريا بحاجة معينة بذاتها ومن الصعب التنبؤ أو التحكم فيه.

مثل تعدد الرغبة في تحقيق عدة حاجات في آن واحد . وعدم وضوح واحدة من هذه الحاجات.

4. سلوك محفز .. وهو مرغوب وموجه نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

مثل اندفاعك بالعمل لتوفر مبلغ لشراء سيارة

5.سلوك محبط.. وهو غير مرغوب فيه وغير موجه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ويولد نتيجة لفشل متكرر مما يجعل الفرد بائسا من تحقيق رغبة وبالتالي لا يندفع للعمل.

حالات الدافع:

عند تحليل أي دافع من الدوافع تتضح مايلي:

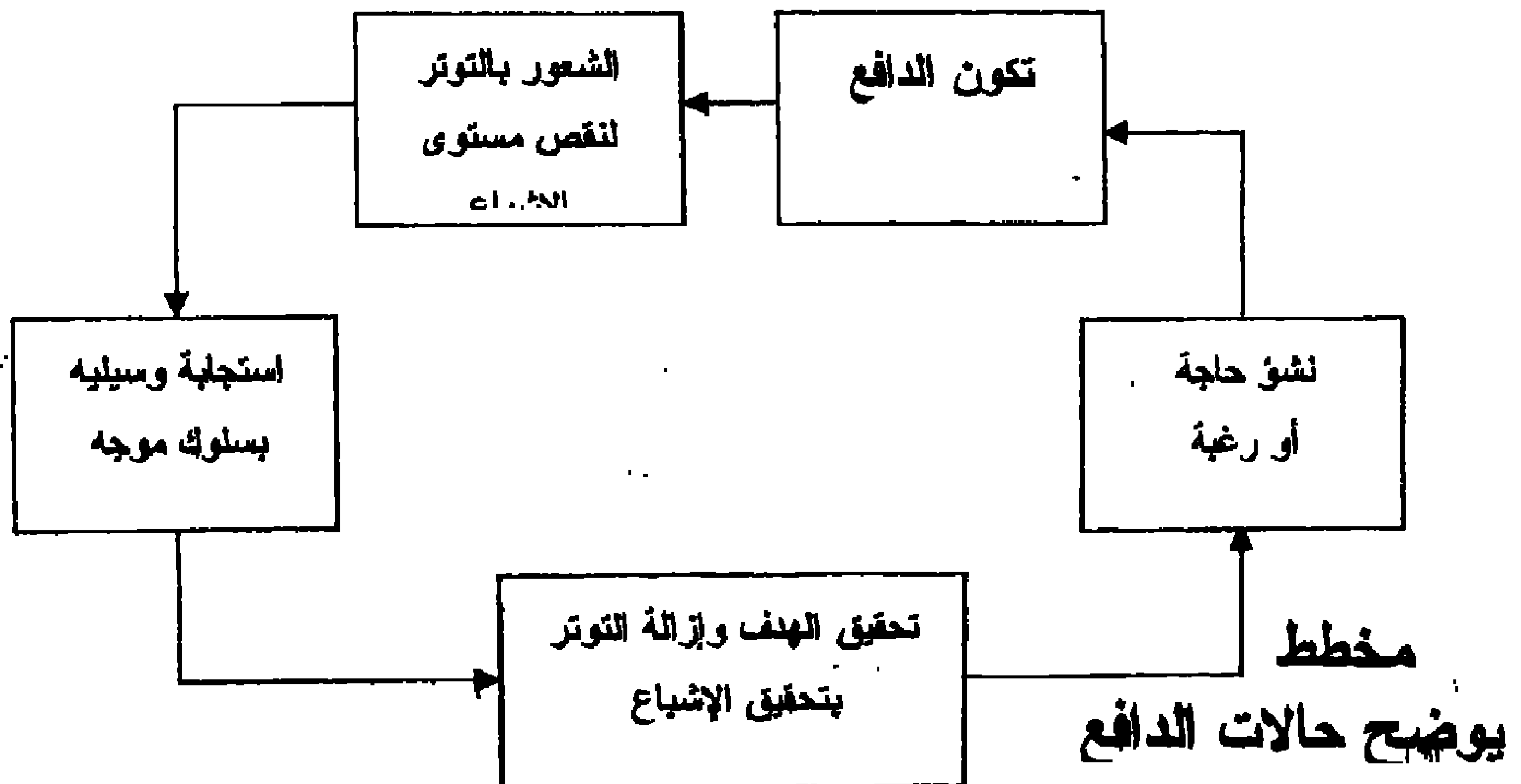
1 . يبقى الدافع كامنا لا يشعر به الفرد ولا يتحرك للعمل، ألا إذا أثاره موقف من المواقف وقد يكون هذا الموقف ناتج عن شعور الفرد بحاجة داخلية كالجوع أو قد ينتج عن منبه خارجي (كصوت العالي (انفجار قنبلة)) ففي الموقف الأول ينشط دافع الجوع وفي الموقف الثاني ينشط دافع المحافظة على البقاء.

2. إذا ما أثير الدافع نتج عنه نشاط أو سلوك يقوم به الكائن الحي لتحقيق هدف معين هو إشباع الدافع وتهدئته . فالجوع يدفع الفرد إلى سلوك معين هو البحث عن الطعام ليشبع . ومن ثم يكمن دافع الجوع من جديد.

3.يصاحب الدافع المثار انفعال خاص به ، فدافع الامومه يصاحبه انفعال الحنان ودافع المقاتلة يصاحبه انفعال الغضب.

4. يكون الدافع في الأصل لا شعوريا ، ولكن إذا اعتراضه عائق فأنه سيصبح شعوريا .فألام ترعى أطفالها بحنو ولكن إذا حدث ما يحول بينها وبينهم فلاشك أن ألام ستشعر بدافع الامومه .لان ذلك يحول الدافع غلى رغبه.والرغبة هي الدافع وقد شعر بذاته "سبينورا".

يؤدي



مخطط يوضح حالات الدافع

الاستدلال على الدافع (مشاكل الدافعية) :

يلاحظ انه من الصعب الاستدلالي على الدوافع إلا من خلال ملاحظة السلوك وذلك لأنه قد يعبر سلوك واحد عن عدة دوافع أو تكوين أشكال مختلفة للسلوك من دوافع متشابهة وقد تتخذ الدوافع أشكال مبهمة يصعب التعرف عليها .وذلك لان الأفراد يختلفون في التعبير عن دوافعهم .كما أن الفرد نفسه قد يختلف تعبيره عن دوافعه من وقت لأخر أو من مكان لأخر.مثلاً قد يرغب الفرد في نيل شهادة تؤهله للعمل في البحث العلمي ، أو قد يرغب في الشهادة لغرض إرضاء من يحب حتى يتزوج منها.

قياس قوة الدافع:

حتى تستطيع الإدارة تحديد أنواع الدوافع التي يهتم بها الأفراد العاملون وتدفعهم إلى العمل والإنتاج لابد لها من قياس القوه السببيه لتلك الدوافع مما يساعدها على تقديم الحوافز المناسبة التي تستجيب للدوافع الأكثر قوه لدى الأفراد وتوجيهها لتحقيق أهداف الإدارة . ويمكن قياس قوة الدافع من خلال جمع البيانات الرقمية عن الدوافع فمثلاً:

رغبة افرد في حاجة ما ومستوى إشباعها (ط).

ما حصل الفرد عليه من الإشباع الفعلي (ف).

الأهمية النسبية للإشباع (هـ).

احتمال تحقيق الإشباع (ح).

قوة الدافع (ق).

وبالتالي يمكن حساب قوة الدافع كما يلي:

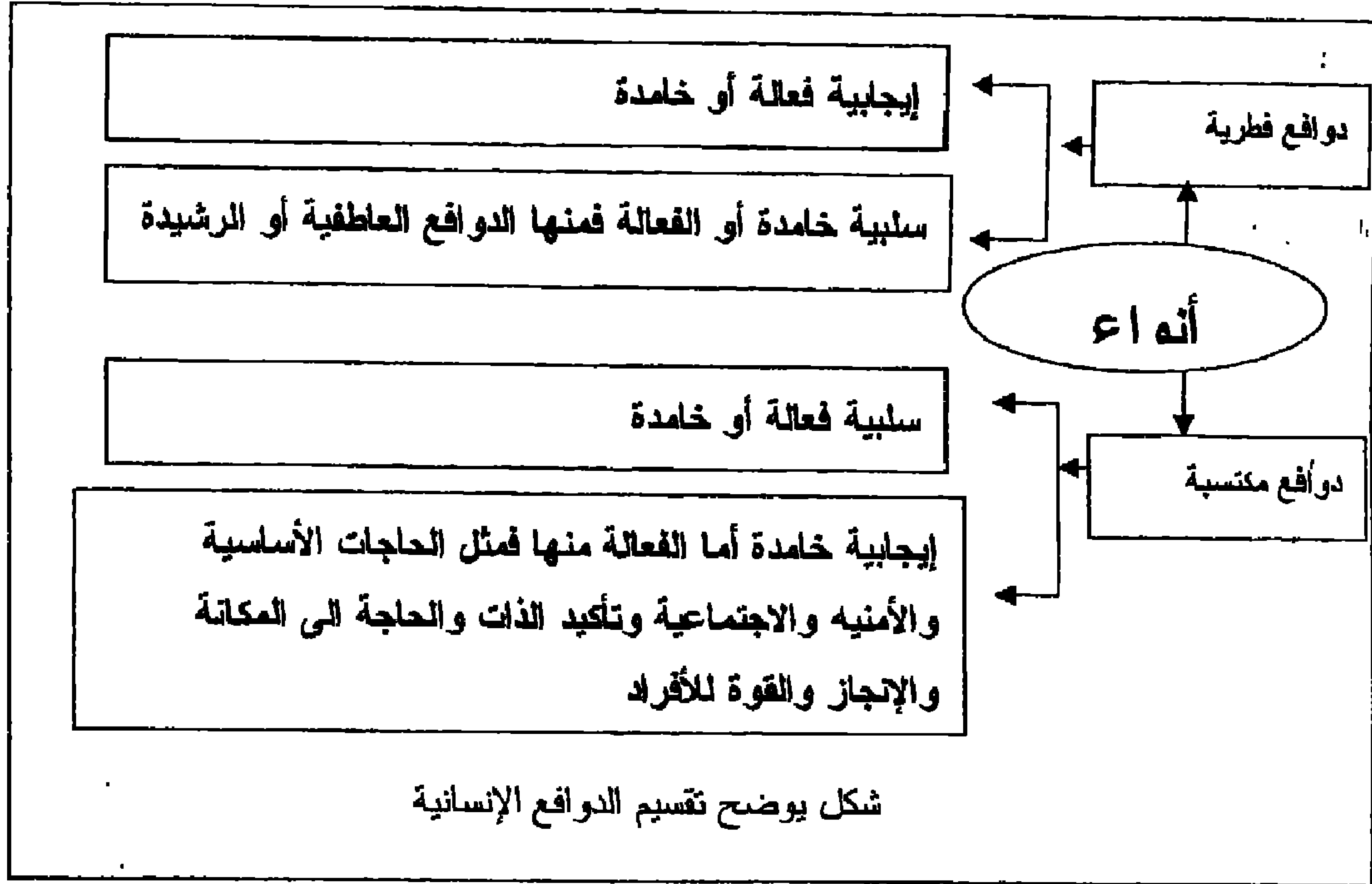
$$ق = \frac{(ط - ف) \times هـ \times ح}{100} = (\%).$$

تصنيف الدوافع:

تنقسم الدوافع الإنسانية إلى عدة تقسيمات منها:

1. دوافع إيجابية ودوافع سلبية.
2. دوافع شعورية ودوافع لا شعورية.
3. دوافع أوليه ودوافع ثانوية.
4. دوافع فطرية ودوافع مكتسبة.

والشكل التالي يوضحها:



شكل يوضح تقسيم الدوافع الإنسانية

النظريات التي تناولت الدوافع الإنسانية:

ومنها:

1. نظريات تبحث في الدافعية من خلال السلوك الإداري.
2. نظريات تبحث في الدوافع من خلال السلوك البشري عامة.

وسنتناول النظريات التي تبحث في الدافعية من خلال السلوك الـداري إذ قسـم هيرسـد وبلانكارد النظريات التى درست الدوافع في كتابها السلوك التنظيمي إلى :11

1.نظريات تدور حول البيئة.

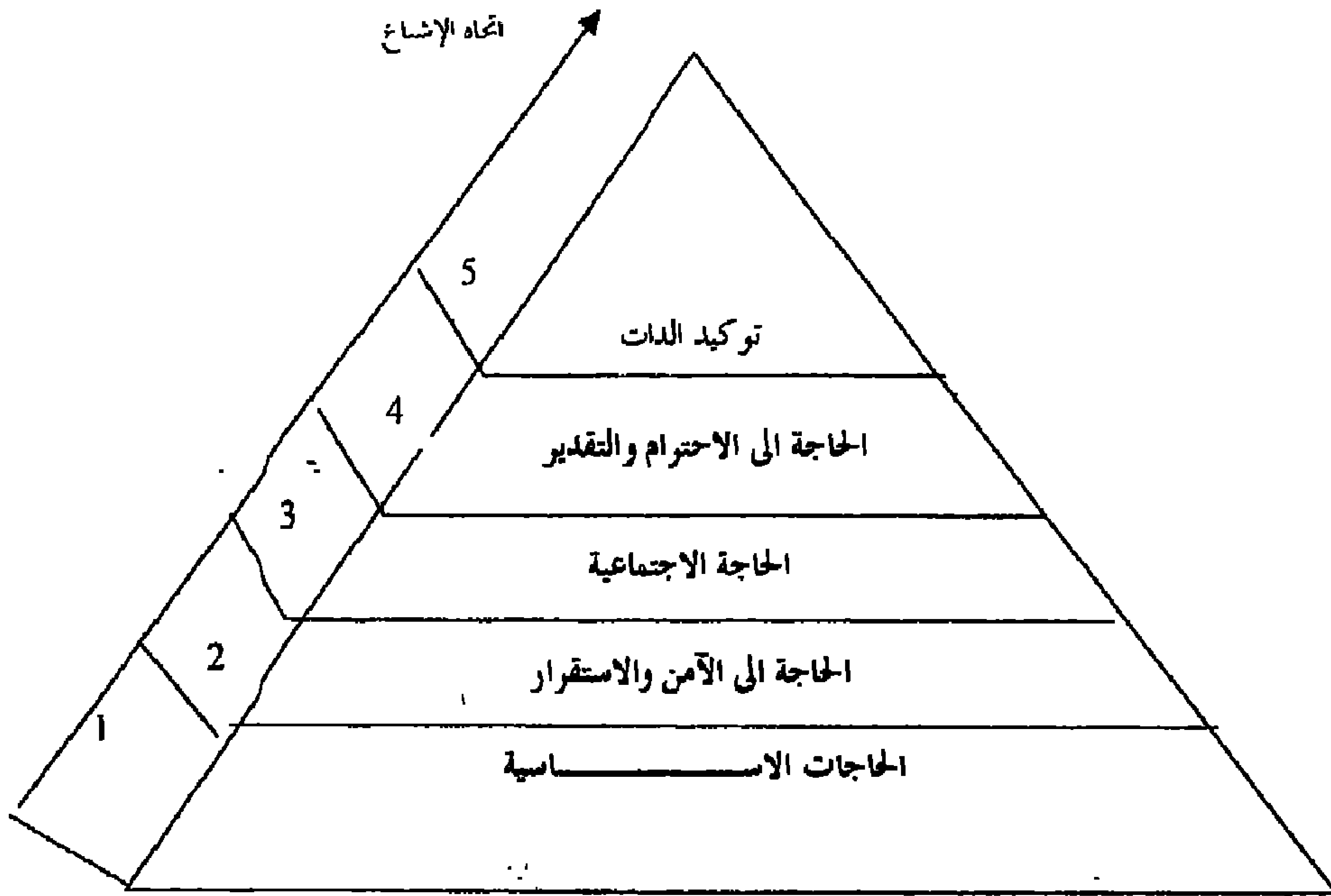
2.نظريات تدور حول الفرد.

وسنتناول بعض من هذه النظريات بإيجاز ومنها :

1.نظرية ماسلو (الحاجات) (Maslow needs hierarchy Theory):

قسم العالم أبراهام ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات على شكل هرم قاعدته العريضة للحاجات الإنسانية الأساسية للفرد كالحاجة للطعام والشراب والإفراغ ..الخ .

ثم حاجة الفرد للأمن والاستقرار وهي في المستوى الثاني والحاجات الاجتماعية بعد الحاجة للأمن والاستقرار وتعلوها الحاجة إلى المركز والمكانة كالاحترام والتقدير وأخيرا الحاجة إلى توكيد الذات.



فروض النظرية:

1.أن إشباع الحاجات يخضع لاولويات .

2.عندما يشبع الفرد مجموعة من الحاجات ، تبرز له مجموعة من الحاجات التالية .

3.الحاجات المشبعة لا تقوم بإثارة أو دفع السلوك أو تحريكه.

4.حين يسعى الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى فان هذا يعني أن حاجاته الدنيا مشبعة.
5.إذا حصل نقص في إشباع حاجه ما في مستوى أدنى سبق وان تم إشباعها تجعل الفـــرد يحاول إشباع الحاجات التى تعلوها.
6.تتوقف سعادة الفرد على مستوى إشباع الحاجات التى استطاع إشباعها.
والجدول التالي يمثل تطبيق نظرية الحاجات أداريا.
جدول يوضح الدوافع وما يقابلها من حاجات تطبيق أداري لنظرية الحاجات

ر.م	الدوافـــــــــــع	الحاجات التي تقابلها
1	الأجر وملحقاته	الحاجات الضرورية
2	العمل الثابت	سد الحاجة إلى الأمن
3	فرص الترقية والتقدم	هي تجمع الحاجة إلى تقدير
4	شروط العمل الجيد والاهتمام بالعمل	الذات والانتماء معاً
5	العلاقات الطبية بين العاملين	الحاجة لتقدير الذات
6	الإدارة والرقابة الناجحة	الحاجة للانتماء والتفاعل الحاجـــة إلى تحقيق الذات

نظرية ماكيلاند (نظرية الإنجاز).
وفروضها:
– أن كل فرد فيه حسن عميق لإنجاز ما يعهد إليه من عمل ويشـــعر بأنـــه قـــادر علـــى إنجازه.
– الأفراد يختلفون في قدرتهم على الإنجاز ويمكن تقسيمهم إلى :
أ. أفراد إنجازهم عالي وهم قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد .
ب. أفراد إنجازهم متدني وهم غير قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.

والإنجاز هو الأداء في ضوء مستوى الامتياز والتفوق أو الرغبة في النجاح والسعي للحصول عليه ،.وهو شعور يمكن تعلمه وتنميته لدى الأفراد . وقد استطاع الدر (Uilder 1977) أن يلخص خصائص أصحاب الرغبة العالية في النجاح في مقابل أصحاب الإنجاز المتدني،في تجنب الفشل وكما يلي .

1- يهتم أصحاب الإنجاز العالي بالتميز والتفوق في ذاته باعتباره مكافأة داخلية .

2- عدم اهتمامهم بالمكافئات الخارجية والبواعث المادية فهم يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق أداء ناجح.

3- الاتجاه السلبي نحو المهام التي يتطلب الانتهاء منها كثير من النجاح (ربما الخوف في الفشل).

4- الميل إلى العمل ، فهم يفضلون المهام التى تمدهم بمعلومات عن نتائج إنجازاتهم وخاصة عندما تتاح لهم حرية الاختيار.

5-تفضيل المواقف التي يتضح فيها أن الفرد مسئول عن أداء المهام .

6- النزوع إلى المهام ذات الأهداف الواضحة وخاصة الأهداف متوسطة الصعوبة.

3.نظرية وايت:

وفروض هذه النظرية تنص على أن كفاءة الفرد وقدرته تؤكد على أن لكل فرد حاجة للإبداع وان يكون قادرا وكفوءا للقيام بعمله ويفضل أن يراه الآخرون عند قيامه بالعمل والإبداع.

4.نظرية التوقع Expectancy Value Theory.

ومن الفروض الأساسية لهذه النظرية :

- أن أي فرد يعمل في أي وظيفة سوف يختار ذلك السلوك الذي يحقق اكبر قيمة لتوقعاته.
- أن الإنسان (عندما يقوم بنشاط معين) فستكون النتائج المتوقعة ذات نفع .
- أن الإنسان يتوقع عندما يقوم بنشاط معين ستكون النتائج المتوقعة ذات نفع يعود عليه وعلى المؤسسة.
- يلعب عنصر التوقعات دورا مهما في جعل الإنسان يتخذ قراره في اختيار نشاط معين من بين البدائل العديدة المتاحة .ووفقا لذلك .

الدافعية = دالة (التوقعات × قوة التكافؤ).

أهمية نظريات الدوافع الإنسانية في التطبيق الإداري :

تظهر أهمية دراسة نظريات الدوافع في التطبيق الإداري في.

1- المساهمة في تفسير السلوك والتعرف على محدداته وأسبابه مما يساعد في التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه نحو الأهداف المرغوبة.

2- تفسير ظاهرة انخفاض الإنتاجية مع وجود تحسن في ظروف العمل وزيادة الأجور.

3- التعرف على الدوافع الحقيقية وراء سلوك الأفراد خاصة عند اختلاف سلوك الأفـراد والتعرف على المحرك الأساسي للسلوك.

4- تفسير التباين والاختلاف في قوة السلوك.

5- التعرف على الأسباب وراء تفصيل بعض الأفراد القيام بتصرف معين دون أخر.

6- الوصول غلى وضع برامج تساعد على دفع الأفراد في مشروع ما نحو تحقيق أهداف محدده ومرغوبة لدى المؤسسة.

7- تفسير اتجاه بعض المؤسسات إلى الاستقرار والتقدم بينما تتجه مؤسسات أخرى نحـو التدهور.

الخـلاصة

الدوافع الإنسانية هي حالة أو قدره داخليه تنبع من الفرد تعمل علـى تنشـيط وتحريـك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محدده.

وخصائصها. إنها معقدة و متباينة والسلوك الواحد قد ينتج عن دوافع مختلفة.

وللدافع دوره ينشاء من حاجة محفزة ثم استجابة وسيليه وبعدها يحقـق الهـدف ويعـاود الدورة ثانية عند نشؤ حاجة جديدة . أما سلوكية الدافع فقد يكـون كـاملاً أو جزائيـا أو إحلالياً أو محفزاً أو محبطاً.

ومن حالات الدافع كونه يبقى كامناً وإذا ما أثير تنتج عنه سلوك أو نشاط ويصاحبه انفعال خاص به وهو في الأصل لا شعوري ولكنه سيصبح شعوريا إذا اعترضه عائقاً ما.ومـن الصعب الاستدلال على الدافع إلا من خلال السلوك . ويمكن قياس قوة الدافع من خـلال جمع البيانات وتصنف الدوافع إلى أيحابيه وسلبية أو أوليه وثانوية أو فطريه ومكتسـبة أو شعورية ولا شعورية .

وهناك عدد من النظريات تبحث في الدوافع وتطبيق مفاهيمها أداريا فمنها ما يبحث فـي الدافعية من خلال السلوك الإداري وأخرى تبحث في دوافع السلوك البشري عامه . وقسم هيرسد وبلانكارد النظريات التي تبحث في دافعية السلوك الإداري إلى نظريـات تـدور حول البيئة وأخرى حول الفرد ومنها نظرية الحاجات لماسلو ونظرية الإنجـاز ،ونظريـة التوقع.

ودراسة الدوافع تساعد الإدارة في تفهم السلوك ومعرفة مؤثرا ته مما يمكنها من توجيهـه والسيطرة عليه.

التـــــــــــدريبات وتطبيقات

س1 .أكمل العبارات التالية:

1.يتضمن مفهوم الدافعية عنصرين هم............................

2.للدوافع خصائص هي 1......... 2......... 3........ 4...........

3.أشكال السلوك الدافعي هي..............................

4.قسم هيرسد وبلانكارد النظريات إلى................................

5.من فروض نظرية الإنجاز لميكلاند أن كل فرد فيه حس ....

س2. علل صعوبة الاستدلال على الدافع.

س3. ارسم شكلاً يوضح :

أ. دورة الدافع موضحا عليه العبارات الضرورية.

ب. أنواع الدوافع موضحا عليه العبارات الضرورية.

ج. هرم ماسلو موضحا عليه العبارات الضرورية.

س4. أثبت أهمية نظريات الدوافع في العمل الإداري من خلال دارستك لنظريات الدوافع؟

س5. ضع أمام مجموعة (أ) ما يناسبها من المجموعة (ب):

المجموعة (أ):

1- إن الإنسان يتوقع عندما يقوم بنشاط معين ستكون النتائج المتوقعة ذات نفع يعود عليه وعلى المؤسسة.

2- أن كفاءة الفرد وقدرته تؤكد على أن لكل فرد حاجة إلى الإبداع.

3- الأفراد يختلفون في قدرتهم على الإنجاز.

4- أن إشباع الحاجات يخضع لاولويات.

5- نزوع الأفراد إلى المهام ذات الأهداف الواضحة خاصة الأهداف متوسطة الصعوبة.

المجموعة (ب):

1.نظرية أبراهام ماسلو .2.المدرسة السلوكية. 3.نظرية فـــايول.4.خصـــائص أصـــحاب الرغبة العالية.5.نظريـــة التوقـــع.6.نظريـــة ماكيلانـــد.8.نظريـــة شـــلدون .9.نظريـــة وايت.10.نظرية كارل يونج.

الفصل الثالث

الشخصية الإنسانية Personality

والقدرات العقلية

عناصر الفصل

- تمهيد
- تعريف الشخصية
- سمات الشخصية
- أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال
- العوامل المؤثرة في نمو الشخصية
- مكونات الشخصية
- الشخصية والسلوك
- نظريات الشخصية
- بعض من اضطرابات الشخصية
- القدرات العقلية وأنواعها
- الخلاصة
- تمارين وتطبيقات

الأهـــــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ما ورد فيه تكون

قادراً على تحقيق الأهداف التالية :

- إعطاء فكرة عن أهمية الشخصية في مجال الأعمال
- التعرف على مكونات الشخصية
- فهم العوامل المؤثرة في نمو الشخصية
- توضيح دور الشخصية في السلوك
- إلقاء نظره في نظريات الشخصية
- التعرف على مفهوم الذات
- إعطاء فكرة عن لاضطرا بات الشخصية
- إلقاء الضوء على القدرات العقلية وأنواعها

الفصل الثالث

الشخصية Personality

تمهيد

ربما أمكن القول بأن اكثر ملامح الفرد خصوصية هي شخصيته ،وكلمة الشخصية هي تعبير عن ذلك الإطار المتكامل لتكوين الفرد الجسمي وأساليب سلوكه وميوله واتجاهاته وقدراته العقلية واستعداداته ،فالاتجاهات الحديثة في الدراسات السيكولوجية تولي دراسة الشخصية اهتمامًا بالغا لدرجة إنها أصبحت تكون مادة مستقلة بين مناهج الدراسات النفسيّة بحيث شملت الجوانب المختلفة للشخصية وكيفية نموها . والعوامل المؤثرة ، وكيفية قياسها والنظريات المختلفة التى وضعت لدراستها وتفسيرها.

تعريف الشخصية:

اختلف علماء النفس في تعريف الشخصية ولقد أورد العديد منهم بعض التعريفات منها:

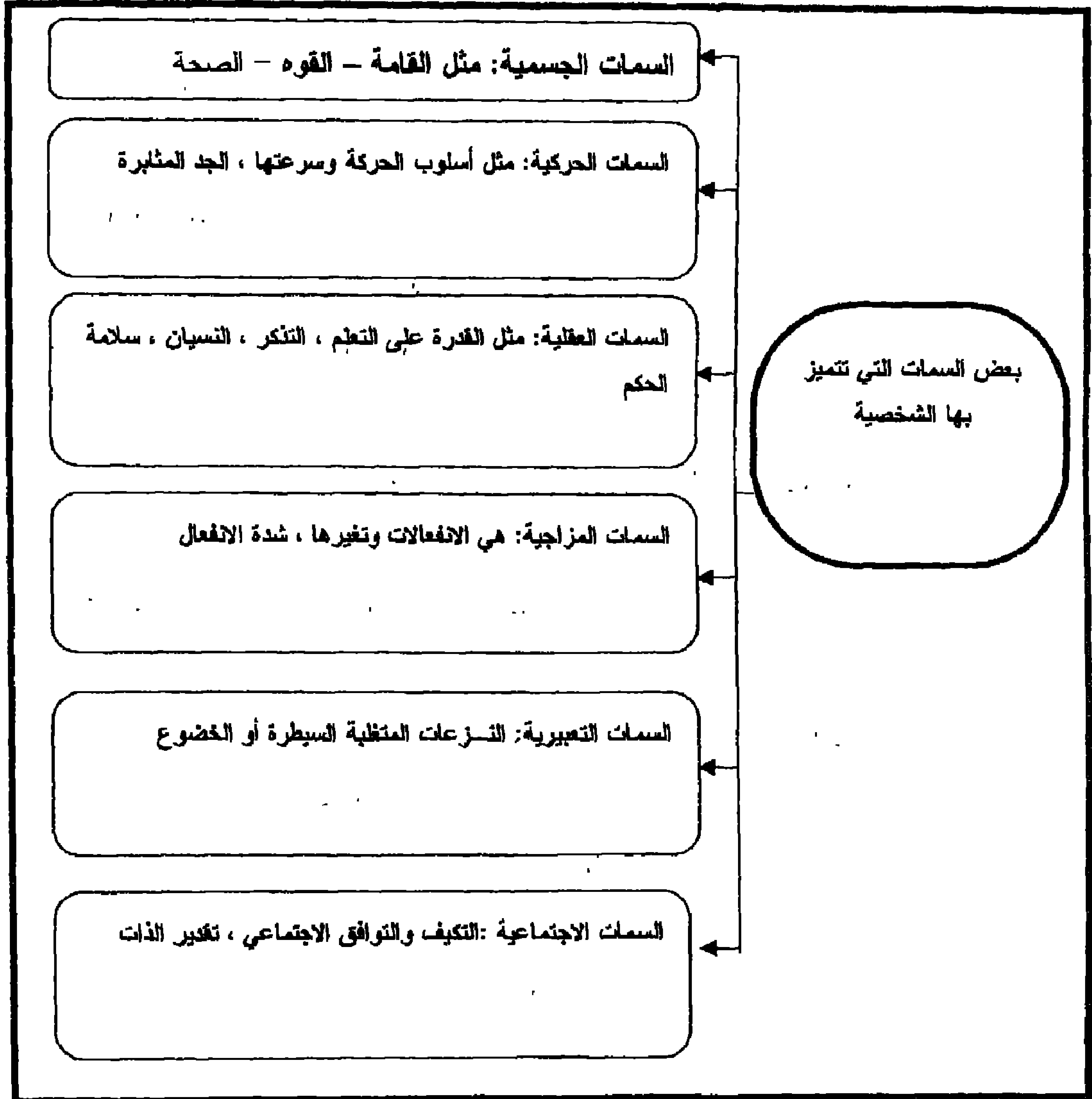
الشخصية : هي جملة الصفات الجسمية والعقلية والمزاجية التى تميز الشخص تمييزا واضحا.

وعرفها (البورت Allport) بأنها التنظيم الدينامي في الفرد لجميع الأجهزة النفسية والجسمية الذي يحدد توافقه مع بيئته.

– الشخصية: هي مجموعة الاستعدادات المعرفية والانفعالية والنزوعية حيث تتكون شخصية الفرد من تلك الخصائص الثابتة التى تتمثل في سلوكه وهذه الخصائص قد تكسب عن طريق خبرات الشخص أو بفعل الخبرات التى يشترك فيها مع الآخرين.

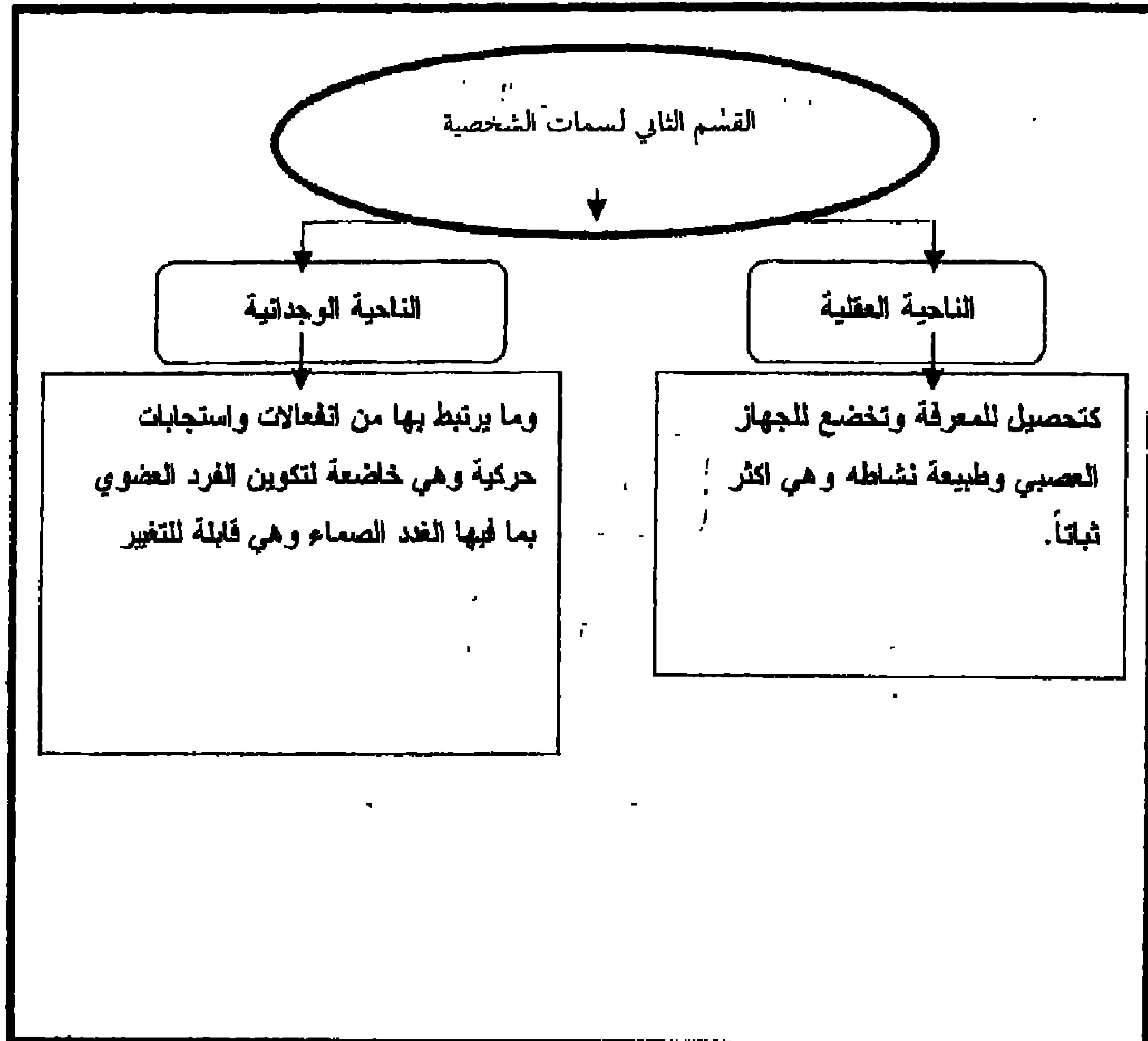
*سمات الشخصية:

برز من خلال التعريفات أن الشخصية هي مجموعة الصفات والخصائص التي يتميز بها الفرد عن غيره ، وان هناك تشابها في بعض هذه الخصائص بين الناس جميعا ، وقد حددت معظم السمات التى تميز الشخصية بما يلي:



مخطط يوضح السمات التي تتميز بها الشخصية

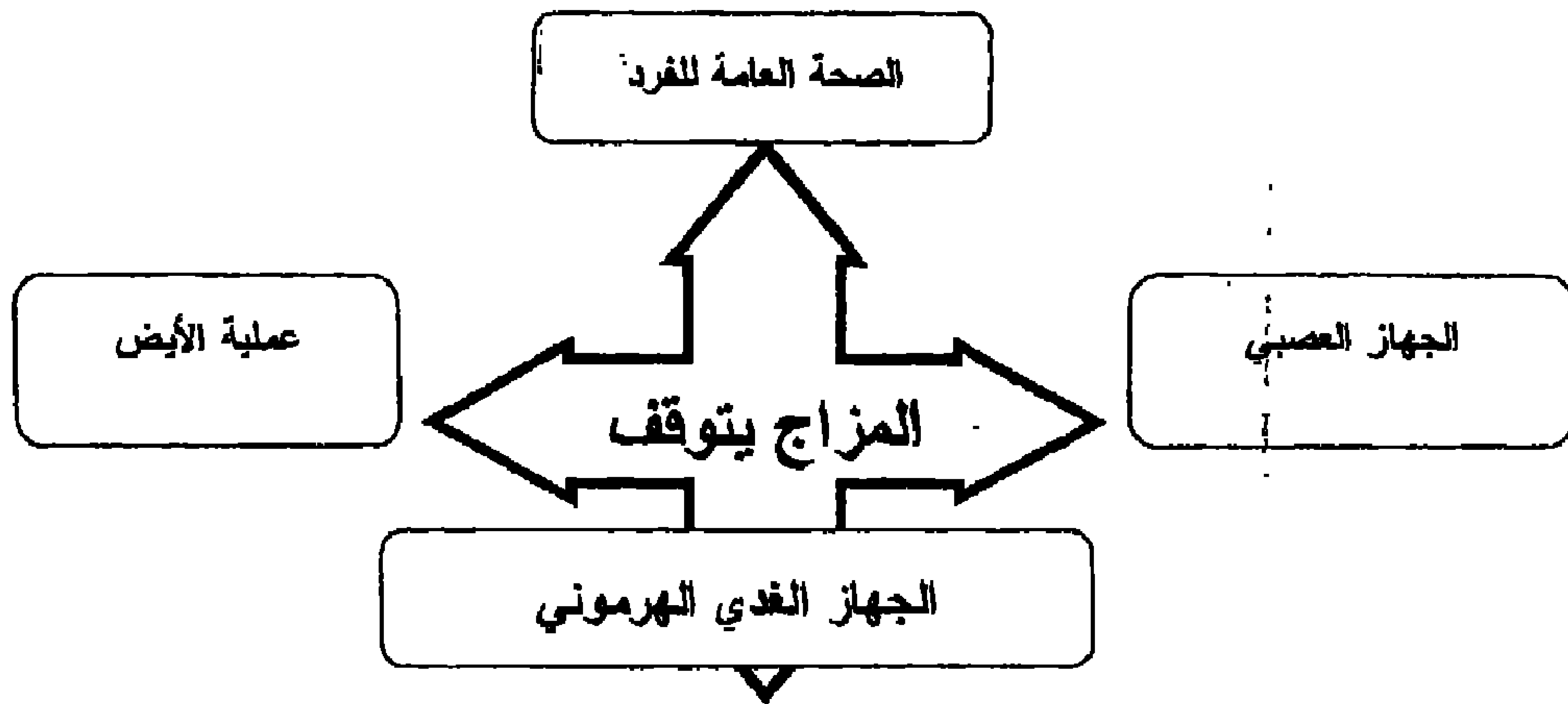
ولما كانت الشخصية بالغة التعقيد والتركيب فلقد قسم بعض العلماء السمات الشخصية الى قسمين وكما في الشكل التالي:



وبالنسبة للتقسيم الثنائي للشخصية نجد أن الارتباط بين السمات العقلية والمزاجية ضعيف ، ولهذا ليس بالضرورة أن يكون الشخص ذو المستوى العقلي العالي متوافق الشخصية من الوجهة الانفعالية.

الشخصية والمزاج:

المزاج يؤلف جانبا من الشخصية لا الشخصية كلها وهذا الجانب يتوقف في المقام الأول على عوامل وراثية منها.



أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال:

إن دراسة الشخصية تمكن الإدارة من تهيئة الظروف النفسية والاجتماعية التي تمكن الفرد من الكشف عن قدراته وإمكانياته ثم كيفية استغلال وتطوير هذه القدرات إلى أقصى حد .كما أن فهم الشخصية يساعد على فهم النوايا الخفية للفرد ويجعل ذاته تظهر على حقيقتها فتعرف كيفية التفاعل معه ، وكيفية تطوير ما لديه من قدرات وإمكانيات كامنة . ودراسة الشخصية تجنب رجال الأدراة من إثارة سخط العاملين في بعض المواقف بالإضافة إلى فهم قدراتهم وميولهم واتجاهاتهم ومعرفة حجم الاستفادة من هذه القدرات والميول والاتجاهات بحيث يمكن وضع العامل المناسب في المكان المناسب.

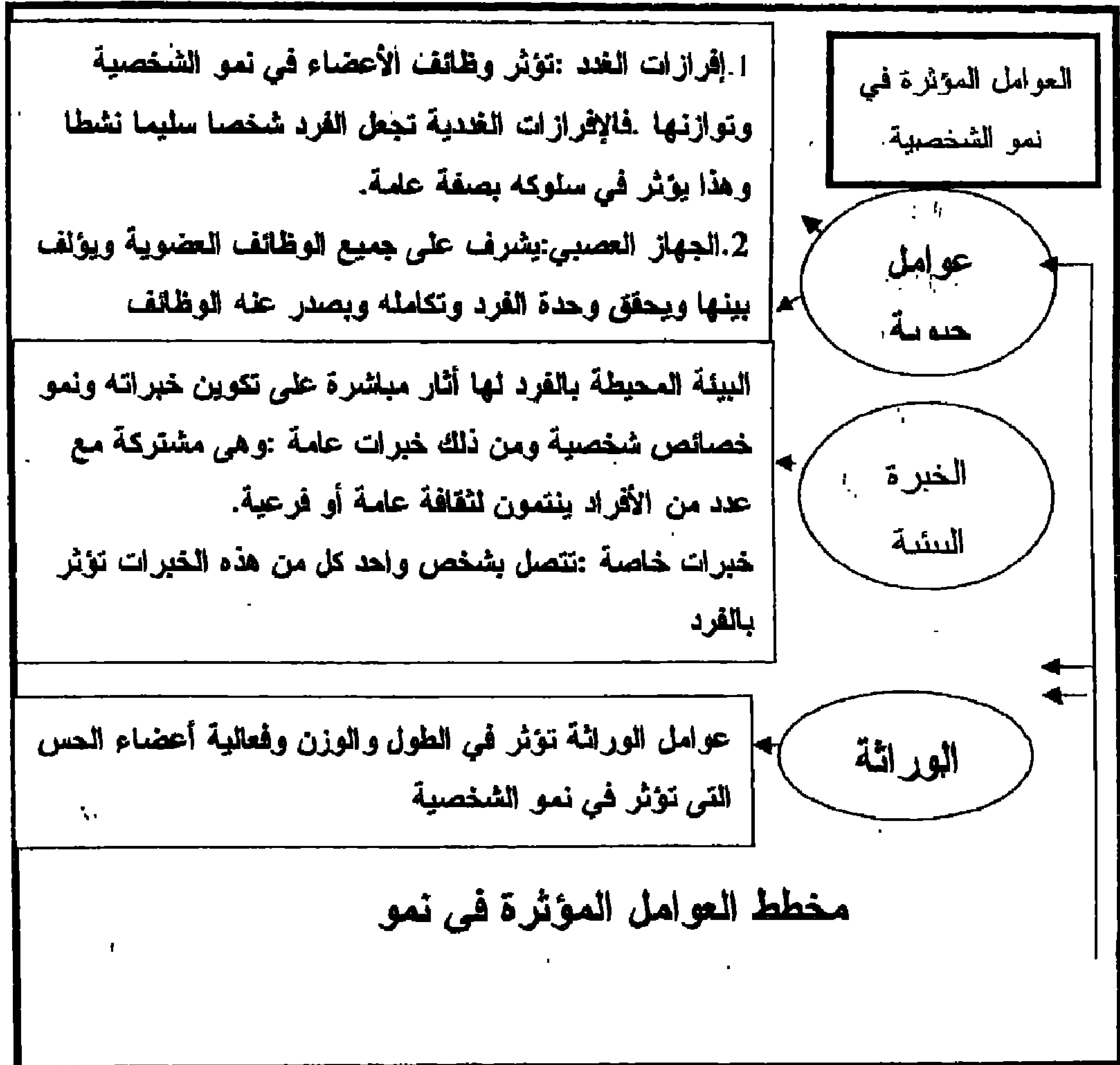
أن تفسير السلوك لا يقف عند حد فهم سلوك معين وإنما يتعداه إلى دراسة هذا السلوك مع غيره من أنواع السلوك الأخرى أي دراسة شبكة التفاعل بين العمليات وكيفية انتظامها وتوافقها والى اكتشاف تفسير الانتظام والثبات في السلوك الإنساني.

أن الإدارة تلعب دورا رئيسيا في تشكيل سلوك العاملين من خلال التأثير على الجانب الفكري للإنسان ، وذلك باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان . فإذا تمكنت الإدارة من السيطرة على المعلومات الواصلة الى الأفراد ووظفتها التوظيف الصحيح أمكنها التأثير على فكره ومن ثم السيطرة على إدراكه وسلوكه في العمل . بالإضافة الى ذلك فإذا أحسنت تهيئة جو العمل وظروفه وجماعاته فأنها بذلك تساعد في تحقيق الرغبات الإنسانية وتجعلها متوافقة مع اتجاهاته عند ذلك سيعمل العامل وفق ما تريد الإدارة ولأهمية المورد البشري للإدارة فأنها تبذل أقصى الجهود في التأثير فيه وتحاول تطوير القدرات والمهارات والمفاهيم والاتجاهات والقيم والمعارف والمعلومات مما يؤدي الى تطوير السلوك البشري ويمكننا أيجاز أهمية دراسة الشخصية بالنسبة للإدارة بما يلي:

1. فهم وتفسير سلوكيات الأفراد العاملين (الذين تتعامل معهم الإدارة).
2. التعرف على الأنماط المختلفة للشخصية مما يساعد في تحديد الطرق أو الأساليب المناسبة للتعامل معها.
3. الاستفادة من الموارد البشرية.
4. تساعد في تحقيق التوازن بين مطالب الإدارة ومطالب العاملين بهدف تحقيق الجودة العالية وتحسين الإنتاج.
5. التخطيط للقوى العاملة اللازمة من التخصصات والمهارات وبالأعداد المناسبة.

العوامل المؤثرة في نمو الشخصية:

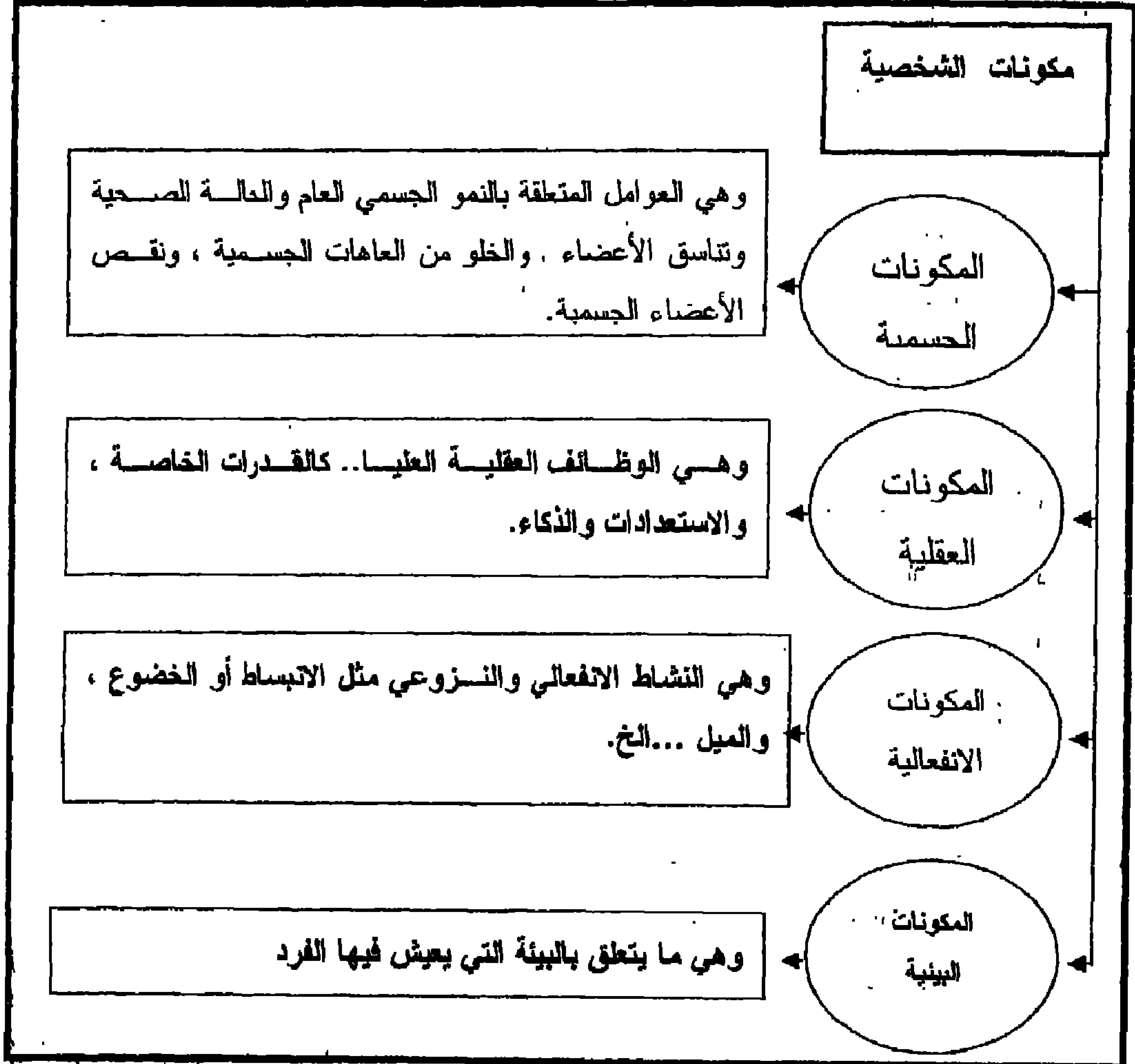
الشخصية هي وحدة واحدة متكونة من مكونـــات جســمية وعقليـــة وانفعاليـــة واجتماعية ، وتحدد أو تتأثر بعدة عوامل متنوعة ومتفاعلة ومتكاملة ومن أهم هذه العوامل:



مخطط العوامل المؤثرة في نمو

*مكونات الشخصية

تتكون الشخصية من أربعة مكونات هي :-



ولو نظرنا إلى المكونات لوجدناها تتضمن عوامل داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها البعض فتكون وحدة واحدة . وأنها جميعا تعمل بشكل متكامل وديناميكي ، فالشخصية تتأثر بعوامل الوراثة والبيئة مما يصعب عزل كل منها عن الآخر.

الشخصية و السلوك:

السلوك هو مختلف أنواع الأنشطة والتصرفات التي يقوم بهـا الإنسـان ويتشـكل السلوك نتيجة لعوامل فيزيولوجية مرتبطة بالجهاز العصبي والجهاز الغدي.

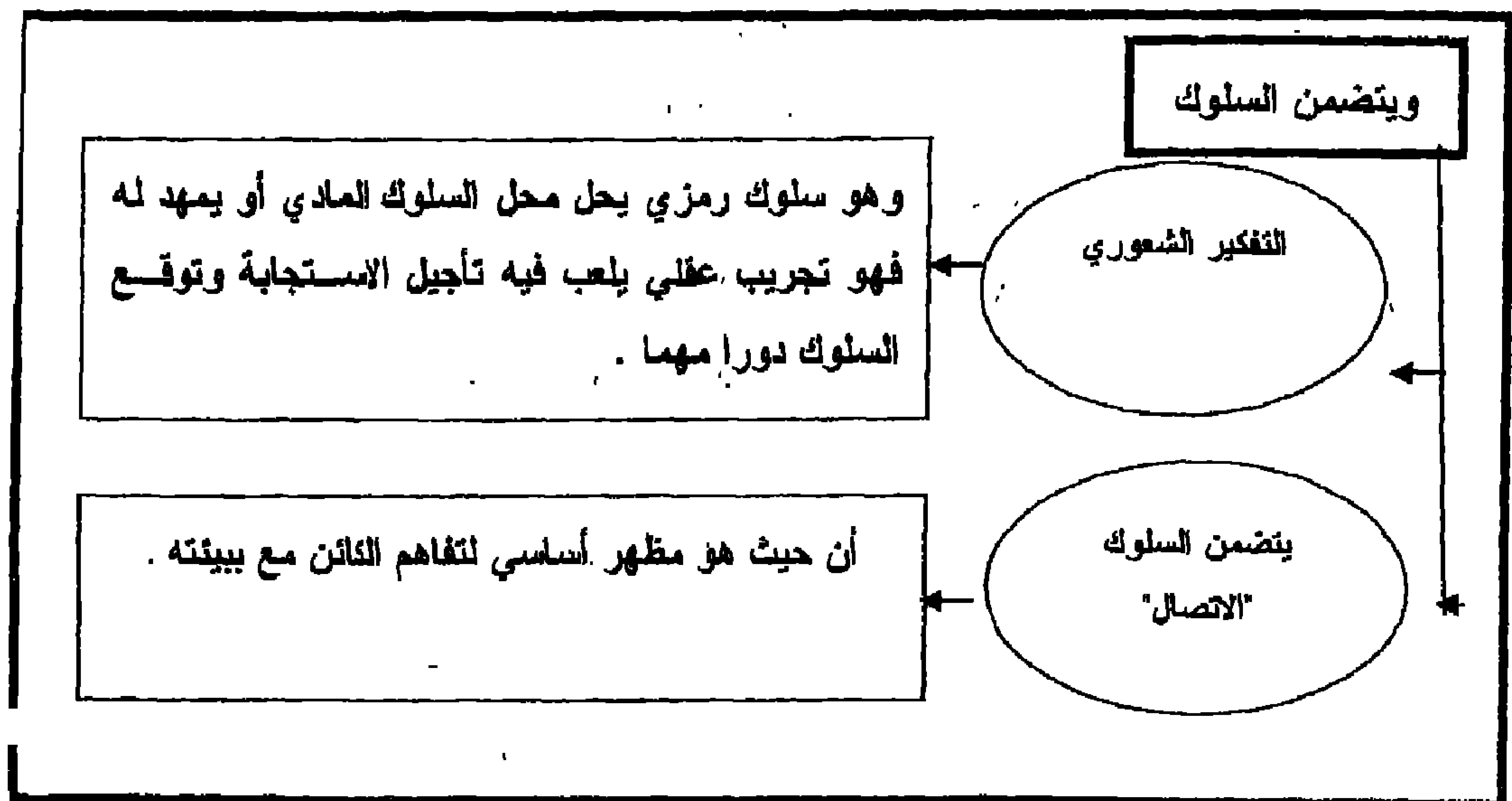
أما الشخصية فهي التنظيم الدينامي في الفرد لجميع الأجهزة النفسية والجسـمية الذي يحدد توافقه مع بيئتة .(تعريف البورث)

وبعد أن عرفنا السلوك والشخصية نجد أن الفرد يسـعى إلـى تحقيـق مبـدأ ا: استعادة التوازن ، وذلك لان مقومات الفرد الداخلية والخارجية تتأثر ببعضها البعض، وأي منها يؤثر في الآخر ويسبب اختلالاً أو تغيراً في العلاقة بين هذه المقومات ممـا يدفع بالفرد إلى البحث عن وسيلة تعيد الاتزان بينهما فثبات السلوك واستقراره نسـبي وهو علامة مميزة للشخصية السوية . وان اختلال توازن مقومـات الفـرد الداخليـة والخارجية يؤدي إلى حالة من التوتر تجعل الفرد ينـزع إلى خفض توتره إلى أدنـى مستوى ممكن كي يحقق توافقه (توازنه) مع نفسه ومع بيئته.

أن استجابة الفرد للمثيرات الداخلية أو الخارجية تحدد العلاقة بين شخصية الفرد وبين سلوكه ذلك لان الشخصية هي الجهاز الذي يحدد الأفعال كما أن الشخصية تتأثر بالسلوك . والشخصية والسلوك في علاقة متبادلة ودائمة ، فالفرد يهدف فـي سـلوكه لإشباع حاجاته أو الدفاع عن وجوده . وبنفس الوقت تتكـون شخصـيته ، وتتكـون عادات الشخصية نتيجة لهذا السلوك.

فالشخصية هي الجهاز المنتظم وهي محور للسلوك . وسلوك الفـرد عـادة يكـون استجابة لحافز أو دافع . فعندما يشعر الفرد نقصا في إشباع حاجة معينة فسيرتفع تـوتره ويفقد توازنه . مما يجعله يسلك سلوكا معينا حتى يشبع حاجته ويخفـض تـوتره ويحقـق توافقه ويستعيد تكامل شخصيته الداخلية والخارجية. وتظهر دلالة السلوك فـي محاولـة الفرد أيجاد توافق بينه وبين بيئته.

فهدف الشخصية هو تحقيق الوحدة والتكامل بين الأجزاء العضوية والنفسية وذلـك لخفض توتر الفرد . فسلوك الفرد هو مجموعة من الاستجابات تهدف إلى خفض التـوتر حتى لو كان ضد مصلحته . ولهذا يلجأ إلى الحيـل الدفاعيـة (كالإسـقاط والانطـواء والنكوص ..الخ) لغرض تحقيق التوافق أو التوازن النفسي والاجتماعي للفرد



نظريات الشخصية:

سنتناول بعض النظريات في الشخصية بأسلوب مبسط وموجز .

1.نظرية الأنماط الجسمية (لشلدون): -

يشير شلدون إلى أن الأنماط لا تقوم على مقاييس جسمية مطلقة بل على أساس النسب القائمة بين مقاييس وأبعاد الجسم ولقد قام بتقسيم الشخصية إلى:

1.النمط الحشوي (أو البطني) Endomorphic وهو النوع الذي يتميز بعظم الأحشاء و نموها وضآلة الهيكل العظمى ، ويتصف أصحاب هذا النمط يجب الراحة العظمى. الشراهة في الأكل والميل إلى الحياة الاجتماعية.

2.النمط العظمي(أو العضلي) Mesomorpic ويتميز هذا النوع بقوة الهيكل العظمي وصلابته والإعتدال في الطول والوزن ، والميل لممارسة الرياضة وتحمل الألم ، وحب القيادة ، والنزوع للسيطرة على الآخرين ، وحب المغامرات والمخاطرات.

3.النمط الجلدي (أو الرخوي) Ectomorphic ويتميز بطول الأطراف ونحافتها وضعفها وتتميز شخصيات هذا النمط بالنحولة وعدم القدرة على تحمل الأعباء التي تحتاج الى جهد

جسمي كبير فهم يتميزون بالحساسية والقلق وسرعة الانفعال والتزمت والابتعاد عن المجتمعات.

انتقادات النظرية:

1. لم تثبت العلاقة بين الصفات الجسمية والصفات المزاجية ، وذلك لوجود عوامل تؤثر في تكوين الجسم كوظائف الغدد والهرمونات.
2. أن أمزجة الأفراد قد تتأثر بنظرتهم إلى خصائصهم الجسمية .
3. أن دلالة التكوين الجسمي من حيث علاقته بالشخصية لا يمكن تحديدها بمعزل عن العوامل الاجتماعية الضاغطة وردود أفعالها و اتجاهها.

نظرية كارل يونج C. Jung(1875 – 1961):

قسم الشخصية إلى قسمين:

1.النمط الانبساطي وصفاته (اجتماعي يهتم بالناس ويشاركهم أنشطتهم الاجتماعية ، مرح حيوي ، متوافق ، ويعقد الصداقات بسهولة) وللانبساطي أربع صفات هي:

أ.انبساطي تفكيري ، صفاته (مفكر ، يهتم بالحقائق الموضوعية ، عملي واقعي يأتي بأفكار جديدة)

أ. انبساطي وجداني ،صفاته (اجتماعي فهو سهل في تكوين الأصدقاء ، متوافق اجتماعيا ، منطلق في تعبيره الانفعالي).

ج.انبساطي حسي ، صفاته(يستمد لذته المباشرة من خبرته الحسية ، فهو عادة يحتاج الى إثارة من الخارج وبشكل مستمر).

د.انبساطي إلهامي ، صفاته(يعتمد على الحدس والتخمين ، يحب التجديد).

2.النمط الانطوائي وهو(شخص انسحابي ، منطو انعزالي ، يفكر في نفسه متمركز حول ذاته)وله أربع صفات هي:

أ.انطوائي تفكيري وله صفة (مفكر فيلسوف ، أو باحث نظري ، وهو صامت خجول).

ب.انطوائي وجداني وله صفة (الانطواء على كثير من الحالات الوجدانية العميقة قوى: في انفعالاته ، يميل إلى الحب بقوة ويكره بعنف)

ج.انطوائي حسي وله صفة(الميل للتأمل في الطبيعة ، والمحسوسات من الأشياء في إدراكه).

د.انطوائي إلهامي: له صفة (الاهتمام بالجوانب السلبية ، متقلب ، غير عادي).

. الشعور واللاشعور عند كارل يونج:

مع أن كارل يونج قد قبل الكثير من تفسيرات فرويد للشخصية إلا انه اختلف معه في عدة جوانب هامة حيث ركز يونج على الأحداث الجارية اكثر من تركيزه على خبرات الطفولة كما ركز على الدوافع الاجتماعية اكثر من التركيز على الدوافع الجنسية ، واقترح مفهوماً مختلفاً تماما للاشعور وقال بوجود.

1.اللاشعور الشخصي وهو مشابه اللاشعور عند فرويد لأنة يتضمن الذكريات والمدركات.

2.اللاشعور الجمعي وهو عبارة عن مخزون لآثار الذكريات التي ورثها الإنسان عن الأسلاف.

ويمكن أن توجز نظرية يونج بالنقاط التالية بالإضافة إلى اللاشعور الجمعي واللاشعور الشخصي.

الأنا – ويقصد به الشعور والعقل الواعي للمدركات والذكريات ويعتبره مركز الجزء الشعوري في الشخصية .وفصل يونج ألانا اللاشعورية أطلق عليها اسم الظل.

الذات :وتشمل ما هو شعوري ولا شعوري . وهي الجهاز المركزي للشخصية الذي يضفي عليها وحدتها وتوازنها وثباتها فهي هدف الحياة كما أنها تحرك السلوك وتنظمه.

القناع : ويقصد به القناع الذي يلبسه الفرد للتوافق مع البيئة الاجتماعية .

3.نظرية سيجموند فرويد في الشخصية :

يرى فرويد (Frued) أن الشخصية هي تنظيم نفسي يتكون من ثلاثة أركان هي ألهو ، والانا ، والانا العليا ، ولكل منها صفات ووظائف ومكونات وديناميات غير إنها تتفاعل فيما بينها مما يصعب الفصل بينها وان السلوك الشخصي هو حاصل تفاعل هذه الأركان الأساسية وهي .

1. ألهو(ID) وهو الجزء البدائي والغريزي من الشخصية ، ويعمل وفـق مبـدأ اللـذة ، ويقصد به الميل إلى اللذة وتجنب الألم بصرف النظر عن معتقدات المجتمع وقيوده . وهذا يعني أن مظاهر السلوك المنبعثة بداءة عن ألهو تميل إلى الانطلاق وعدم التقيد .

2.الأنا (EGO)وهو ذلك الجزء من الشخصية الموكل به حل المشكلات والذي يعمل وفق مبدأ الواقع ، وهو ينشد اللذة ويتجنب الألم بأسلوب عقلاني يوافق عليه المجتمـع ،فألانـا يتولى مطالب ألهو ويحدد كيف يشبعها بطريقة مقبولة وظيفة التوفيق بين مطالـب ألهـو ومطالب الواقع الخارجي.

3.الأنا العليا (Super EGO) وهو يذكر الأنا بأساليب السلوك المثالية ، وأساليب السلوك المرفوضة بشكل نهائي ، ويقع الضمير في داخل الأنا العليا وهو بمثابة سلطة داخليـة أو رقيب نفسي وهو لا شعوري لحد ما ، وينمو مع نمو الفرد وهو يتعدل ويتهـذب بازديـاد ثقافة الفرد وخبراته في المجتمع.

ويتضح من ذلك أن للإنسان اكثر من نفس وهي:

- نفس أمارة ويمثلها ألهو الذي يمثل الغرائز والشهوة .
- نفس لوامة تتمثل في الأنا العليا . والذي يلوم الإنسان ويعاقبه حين يخطأ.
- نفس مطمئنة . وتتمثل في الأنا ، فهي واقعية ولها جانب من الحكمـة والعقـل فـي شخصية الإنسان ، وهو القسم الواعي القادر على ضبط النـزاعات وتصريفها حسب الواقع الخارجي الذي يتعامل معه.

أما النظرة الديناميه للشخصية فأنها تنطوي على ثلاثه جوانب هي :

- جانب بيولوجي يمثله الهو.
- جانب سيكولوجي يمثله الأنا – وهو مقر العمليات العقلية العليا والإدارة .
- جانب اجتماعي ويمثله الأنا العليا .وهذه الجوانب الثلاثة فـي حالـة صـراع دائـم ومتبادل.

4.نظرية ادلر ADLER(1927):

ركز ادلر على الدوافع الاجتماعية اكثر من الدوافع الجنسية وأشار إلى .

1.مفهوم الذات ومفهوم الآخرين.

2.أكد على الذات المبتكرة (Creative Self) وهي عنصر الحركة (الديناميه) النشط في حياة الإنسان . وتبحث عن الخبرات التي تؤدي إلى تحديد أسلوب حياة الفرد.

3.عند عدم توفر الخبرات في حياة الفرد الواقعية فان الذات المبتكرة تحاول ابتداعها أو ابتكارها.(مثلا أن الشخص قد يدرك نقائصه فيشعر بالدونية مما يدفعه إلى العمل على تقويض هذا النقص) .

النظرية العضوية:

ونوجزها بما يأتي:

1.التأكيد على العوامل البيولوجية وذلك لان لها دوراً أساسياً في تجديد شخصية الإنسان.

2.العوامل الجينية التطورية لها دور فعال لأنها تؤدي دور المبرمج في حياة الإنسان وتتحكم بالتحولات التي يمر بها ، فالإنسان ينمو في المرحلة الأولى بشكل سريع ، إذ تفوق عملية بناء الخلايا عملية موتها . وفي المرحلة الثانية تتعدل الخلايا الجديدة مع الخلايا المفقودة ، أما المرحلة الأخيرة فيصبح الهدم أسرع من البناء.

3.ربط ادلر بين العوامل الجينية وعملية التعلم.

4.نظر إلى الشخصية على إنها عملية توافق بين نوازع الفرد الذاتية وبين ما يتعرض له من ضغوط.

5.لم يهمل اثر العوامل البيئية المادية والاجتماعية على الفرد . وان نمو الشخصية وتطورها مرهون بعمر الفرد ومراحل تطوره.

نظرية الذات لكارل روجرز (self Theory):

تؤكد نظرية الذات على أن أساس الشخصية يتمثل في رغبة الإنسان في تحقيق ذاته عن طريق امكانياته فالتحقيق الكامل هو أن يعيش الأفراد في توافق تام مع أنفسهم ومع مجتمعهم .غير أن التحقيق الكامل للإمكانيات يتوقف على طبيعة الجو البيئي الذي يعيش فيه الأفراد . وان البيئة الاجتماعية للفرد تعكس تقبلاً إيجابياً غير مشروط يحظى فيه الأفراد بالقيمة والاحترام لما هم عليه بالفعل غير إن اكثر الناس يربون في جو قوامه التقبل الإيجابي المشروط والذي يحظى بالقبول والاحترام من اجل أنواع معينة من السلوك

وليس لماهم عليه بالفعل حيث يحدث سوء توافق للشخصية حينما يزداد الفرق بين صورة الشخص عن ذاته وحقيقة الموقف وعندما لا يستطيع الفرد دمج خبرات جديدة لذاته ينشأ القلق الذي يؤدي إلى نمو الحيل الدفاعية التى تمنع رؤية الشخص للموقف على حقيقتــه ، فإذا كانت ذات الشخص مرنة تمكن من التوافق مع المواقف تجنبا لسوء التوافق.

مفهوم الذات Self CONCEPT:

يعرف مفهوم الذات بأنه تكــوين معرفــي مــنظم ومــتعلم للمــدركات الشــعورية والتصورات والتقيمات الخاصة بالذات ، يبلوره الفرد ويعتبره تعريفا نفسيا لذاته . إذ يؤكد كارل روجرز على أن أساس الشخصية يتمثل في رغبة الإنسان في تحقيق إمكاناته ويعني التحقيق الكامل لها أن يعيش الأفراد في توافق تام مع أنفسهم ومع الآخرين .

والذات هي محصلة الخصائص الإنسانية التى تختلف من فرد لأخر بــنمط تنظيمهــا وعلاقتها ببعضها البعض لذا يمكن تشخيص الذات من عدة زوايا منها.

1. الذات المدركة : فهي المدركات والتصورات التي تحدد خصــائص الــذات فهــي المرآة التى يرى الشخص فيها نفسه وهي محصلة عمليات الإدراك والتعلم والدافعة.
2. الذات الاجتماعية. وهي المدركات والتصورات التى تحدد الصورة التي تتمثل فــي كيفية تصور الآخرين للشخص وما يعتقده الشخص عن نفسه عن تصور الأخرين له.
3. الذات المثالية : وهي المدركات والتصورات التي تحدد المثالية للشخص .

نظرية ارجويس Chis Argyris.

أثار العالم ارجريس قضية التناقص بين الفرد والتنظيم منطلقا من

أن مصلحة الفرد لا تنسجم في كثير من الأوقات مع مصلحة التنظيم وذلك يــؤدي إلــى توتره وشعوره بالإحباط.

– استخدم ارجريس مصطلح الشخصية ومصطلح الذات ويعني

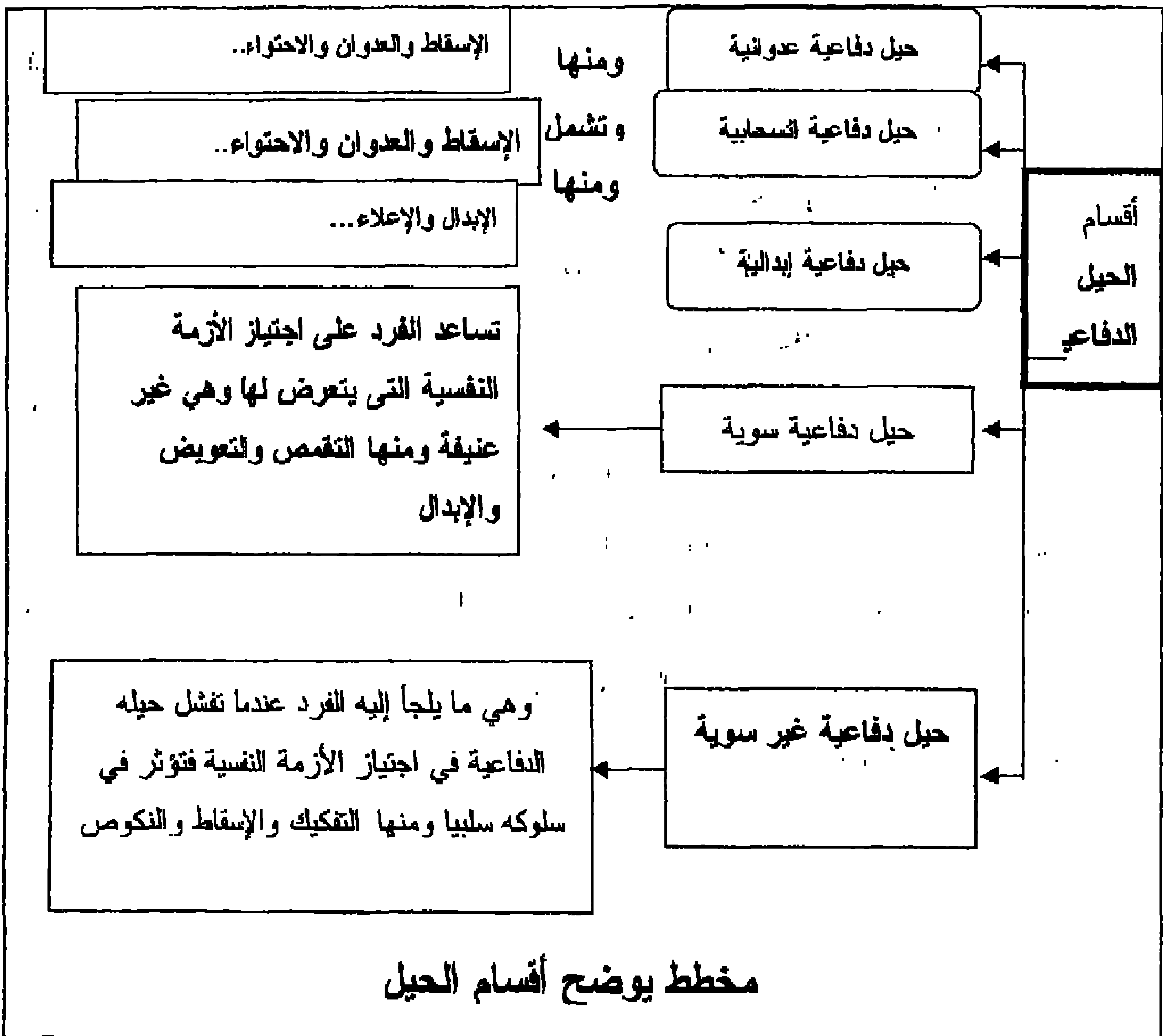
أ.الذات. وتشمل كل النشاطات الظاهرية والباطنية للفرد.

ب.الشخصية وتشمل: أقوال وأفعال ومشاعر وأحاسيس وأسلوب التفكير وردود الأفعــال والسلوك الظاهري والخفي للفرد .

- الوعي الذاتي للفرد يؤثر على ثباته واستقراره ويساعده في السيطرة على سلوكه وعلى كيفية انتمائه إلى البيئة التي يعيش فيها والاستفادة من تجاربه وقدرته على الرؤيا الصحيحة يؤيحتاج الفرد إلى رضا الآخرين وقبولهم وتعضيدهم له

* الشخصية والحيل الدفاعية (Defense Mechanisims).

الحيل الدفاعية هي وسائل وأساليب لا شعورية من جانب الفرد وظيفتها تشويه ومسخ الحقيقة حتى يتخلص الفرد من حالة التوتر والقلق الناتج عن الإحباطات والصراعات التي تهدد الأمن النفسي وتهدف إلى وقاية الذات والدفاع عنها والاحتفاظ بالثقة واحترام الذات وتحقيق الراحة النفسية وهي محاولة للإبقاء على التوازن النفسي من أن يصيبه الاختلال وهي حيل عادية يلجأ إليها كل الناس الأسوياء وتوجد عندهم بشكل معتدل أما الإنسان غير السوي فتوجد عنده بشكل مبالغ به. وتقسم الحيل الدفاعية إلى عدة أقسام والشكل التالي يوضح أقسامها.



مخطط يوضح أقسام الحيل

وسنتناول حيلة دفاعية واحدة لكل قسم من أقسام الحيل الدفاعية لغرض الاختصار .

1.الإسقاط –هي حيلة لا شعورية ينسب فيها الفرد ما في نفسه من صفات أو عيوب غير مرغوب بها إلى غيره من الناس بغية تخفيف الصراع النفسي الذي يعانيه ويستهدف الفرد من الإسقاط حماية نفسه من الم الاعتراف بعيوبه وأخطائه غير المقبولة اجتماعيا أو نفسيا.

2.الانسحاب وهو الهروب والابتعاد عما يشكل معوقا لإشباع الحاجات أو الدوافع من مصادر الإحباط والتوتر والقلق وهو حالة ابتعاد الفرد من المواقف التي يحتمل أن تثير في نفسه القلق خاصة من الناس والانسحاب نوعان مادي ونفسي كالإذعان والامتثال ، وانخفاض مستوى الطموح والكف عن المحاولة للتكيف مع الموقف المثير للإحباط ومن أعراض الانسحاب عدم الاكتراث واللامبالاة.

3.الإبدال وهو اتخاذ بديل للإشباع دافع غير مشبع أو حاجة محبطة أو تحقيق هدف أو سلوك غير مقبول اجتماعيا . ويكون البديل عادة مشابها إلى الدافع غير المشبع أو الحاجة المحبطة أو السلوك غير المقبول اجتماعيا.

وفي الإبدال تتحول الانفعالات من موضوعها الأصلي إلى موضوع بديل فالمشاعر التي ارتبطت بشخص معين أو موقف معين تحول إلى شخص أخر أو موقف أخر.

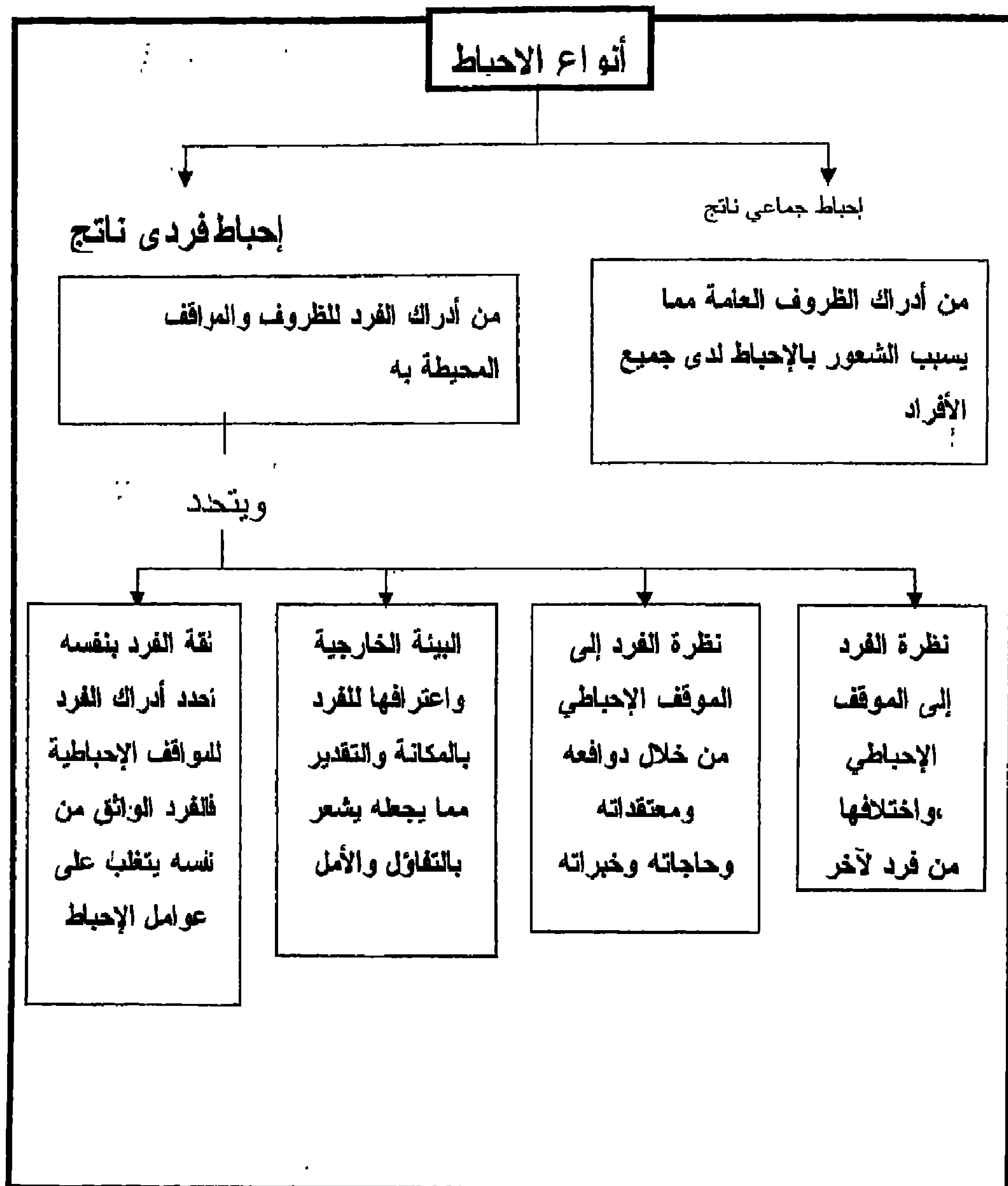
4.التقمص :وهو ميل الفرد لا شعوريا إلى دمج شخصية أخرى بشخصيته وذلك إن الفرد ينتحل شخصية من يحب أو يعجب به فيحصل على ارتياح كبير من خلال تفوق إنجازات الشخصية المنتحلة ، وينسب لنفسه ما في غيره من صفات مرغوبة ويشكل نفسه على غرار شخص أخر يتحلى بهذه الصفات.

5.النكوص : وهو العودة أو الرجوع إلى مرحلة سابقة غير ناضجة من السلوك الإنساني، عندما تعترض الفرد مشكلة أو موقف محبط ولغرض توافقه مع المواقف الضاغطة ، وهي أساليب ساذجة يغلب عليها الانفعال والهروب من حل مشكلة تعترضه وذلك بالرجوع إلى الماضي واسترجاع الذكريات التي كانت تشبع رغباته ودوافعه في مراحل سابقة.

بعض من اضطرا بات الشخصية:

1-الإحباط:وهو أدراك الفرد لعائق يحول دون إشباع حاجاته أو توقع حدوث هذا العائق

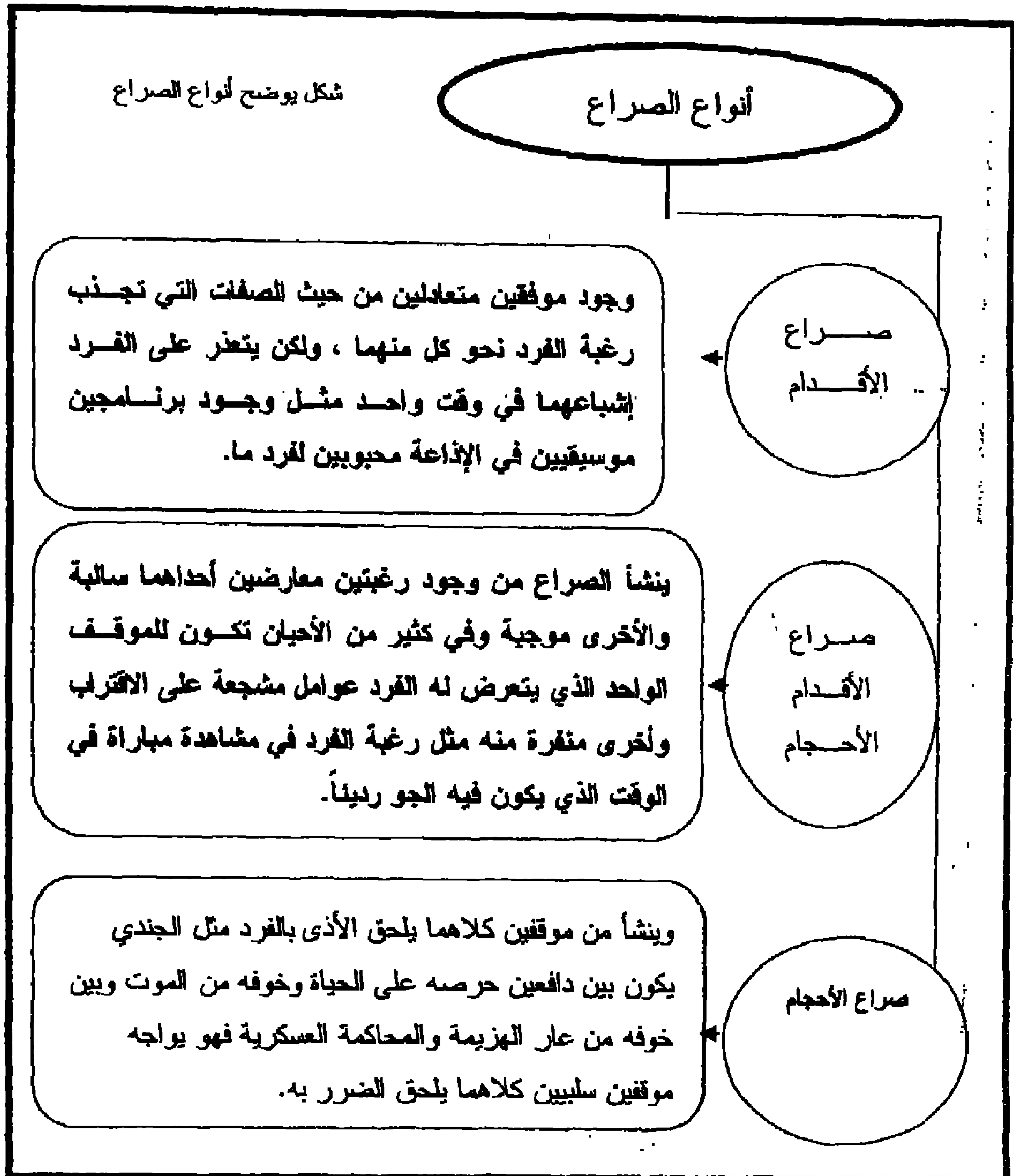
مستقبلا – فهو حالة تعاق فيها الرغبات الأساسية أو الحوافز أو المصالح الشخصية واعتقاد الفرد أن تحقيق هذه الرغبات أو الحوافز أو المصالح الشخصية صار مستحيلا



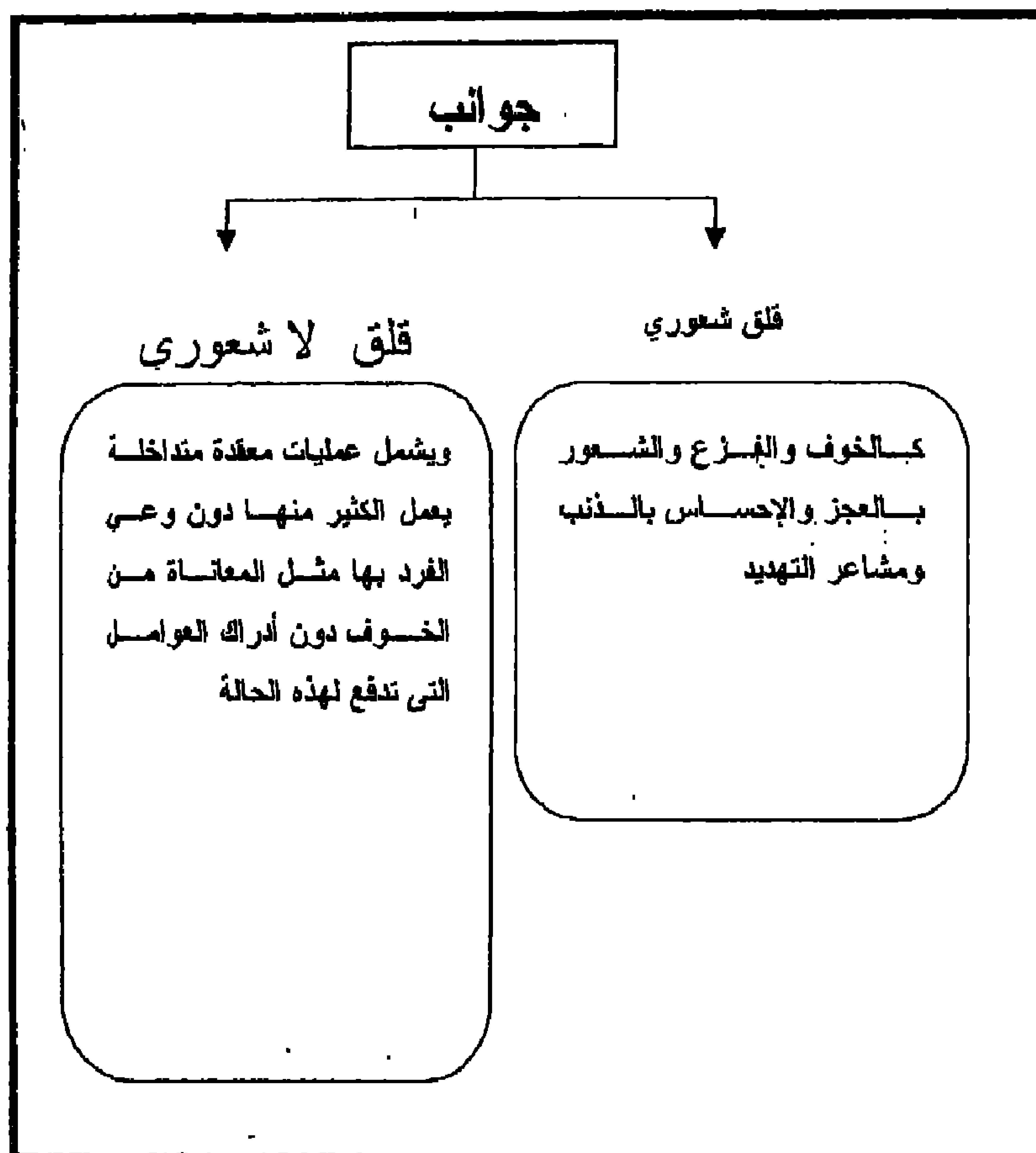
شكل يوضح أنواع الإحباط ومحددات نظرة الفرد للموقف

2- الصراع:

وهو عمل متزامن أو متواقت للدوافع والرغبات المتعارضة أو المتبادلة وينتج عن وجود حاجتين لا يمكن إشباعهما في وقت واحد ويؤدي إلى التوتر والانفعال والقلق واضطراب الشخصية وهو من أهم الأسباب النفسية المسئولة عن اضطراب الشخصية وقسم (كرت ليفين) الصراع الى ثلاثة أنواع.

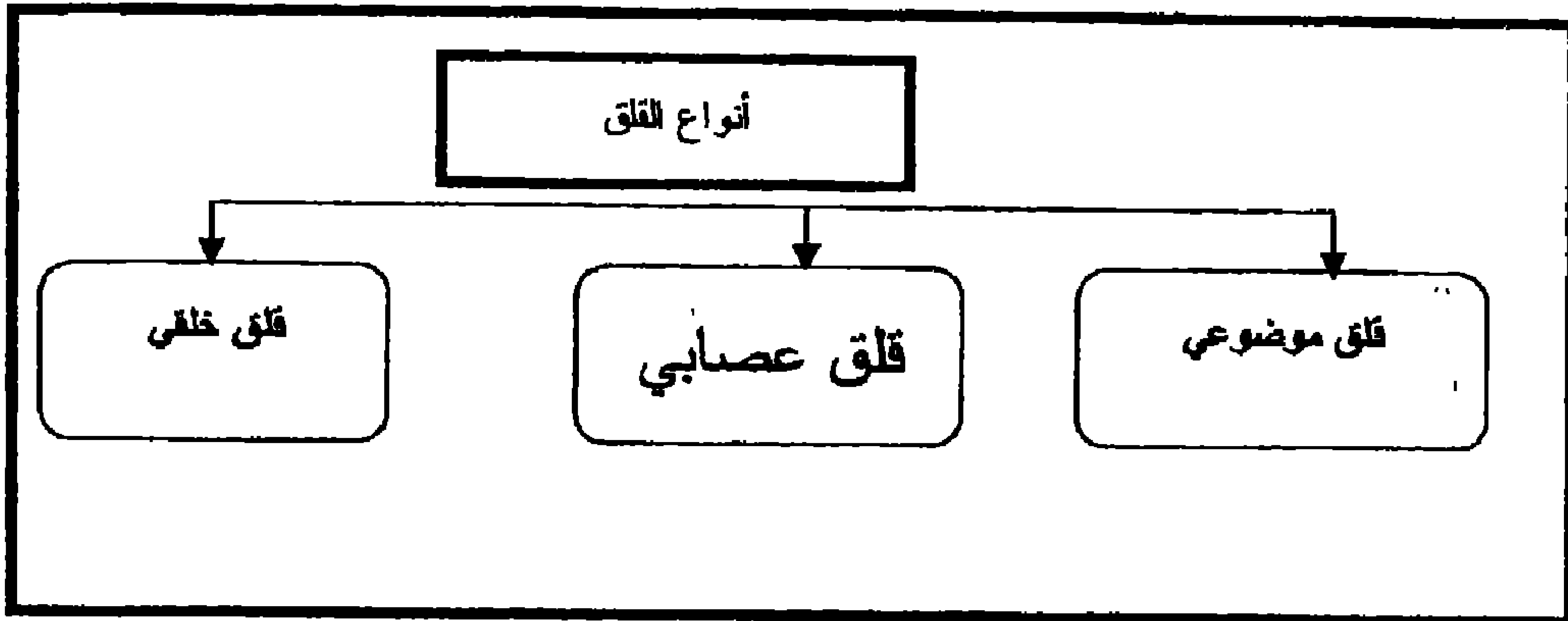


3- القلق :وهو حالة من التوتر الشامل الذي ينشأ خلال صرا عات الدوافع ومحـاولات الفرد للتكيف والقلق هو مظهر للعمليات الانفعالية المتداخلة التي تحدث خـلال الإحبـاط والصراع . ويمكن أن نحدد جوانب القلق كما في الشكل التالي :



مخطط يوضح جوانب

أما أنواع القلق حسب رأي سجموند فرويد فهي ثلاثة أنواع هي



القلق الموضوعي: يدرك الفرد أن مصدر القلق خارجي عن نفسه وهو عبارة عن رد فعل لأدراك خطر خارجي ، أو لأذى يتوقعه الفرد ويراه مقدماً مثل: رؤية البحار لسحابة قاتمة في الأفق هذه السحابة تشعره بالفزع لأنها تدل على إعصار قريب.

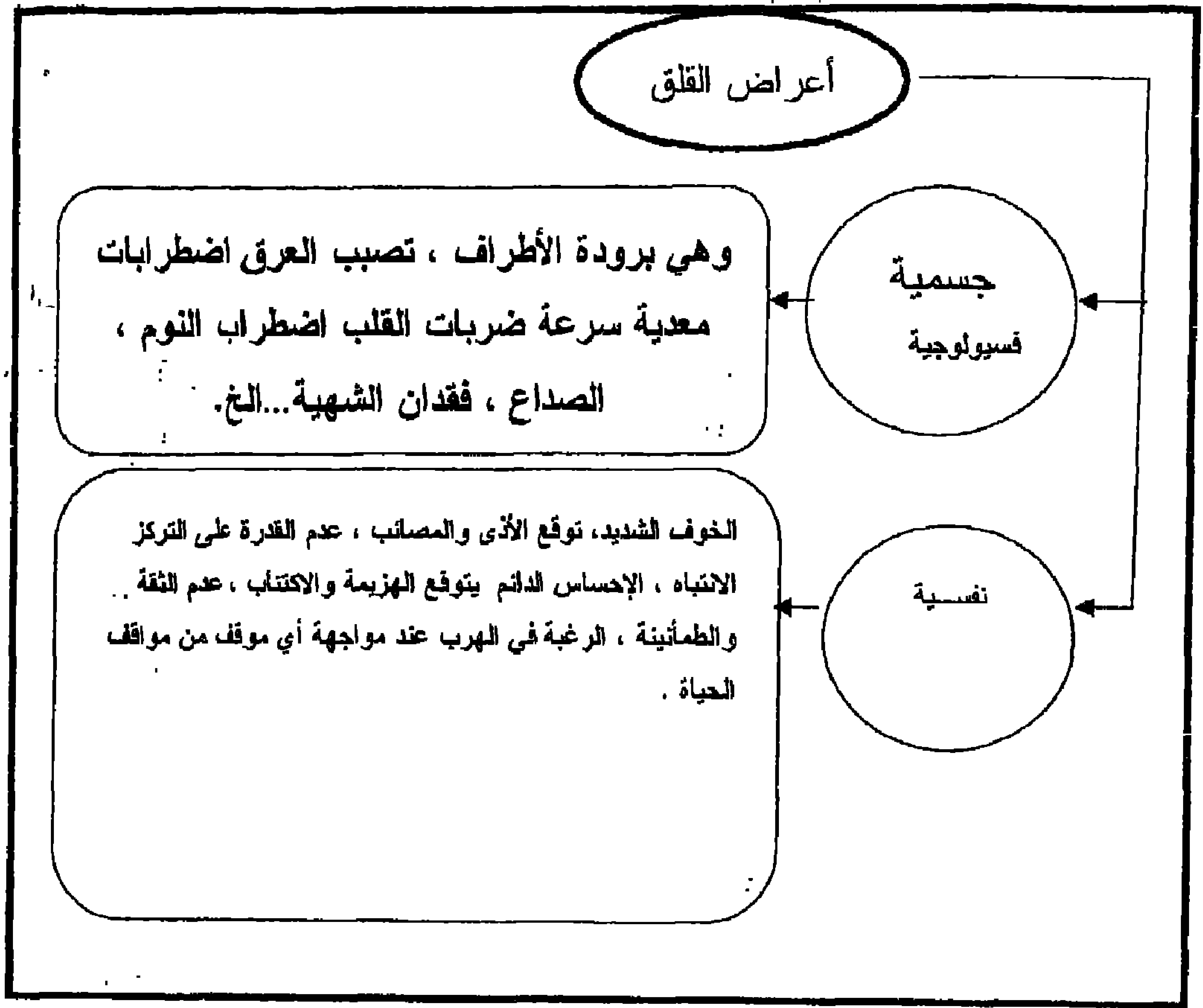
القلق العصا بي : ويظهر في ثلاث صور.

أ.صورة قلق عام : ويمثل القلق في أدنى صورة ، إذ أنه غير مرتبط بأي موضوع محدد إذ يشعر الفرد بحالة من الخوف الغامض والغير محدد.

ب.صورة مخاوف مرضية بالنسبة لموضوعات أو مواقف محددة باعتبارها مثيرات للقلق كالخوف عند رؤية الدم مع ملاحظة أن درجة شدة الخوف لدى هؤلاء الأفراد لا تتناسب إطلاقا مع الخطر الحقيقي المتوقع من الموضوع أو الموقف المرتبط بالقلق.

ج.صورة القلق المصاحب لأعراض المرض النفسي كالهستريا مثلا وان الشخص المصاب بهذه الأعراض يشعر بالقلق أحيانا خوفا من توقع حدوثها وهذا التوقع يجعله في حالة تهديد.

القلق الخلقي : ينشأ القلق الخلقي من الإحساس بالذنب نتيجة لإحباط دوافع الذات العليا ،إن الإحساس بالذنب ، شأنه شأن القلق العصا بي يمكن إن يحدث في صور مختلفة مثل صورة قلق عام متشعب دون وعي بالظروف التي صاحبته أو في صورة مخاوف مرضية ..الخ.



القدرات العقلية:

يختلف الأفراد في قدراتهم خاصة كالقدرة اللغوية واستعمال الكلمات ، والقدرة الحسابية والقدرة على الاستقراء، والقدرة على أدراك المساحات أو الأوزان أو الأطوال والقدرة على السرعة في أداء الأعمال لذا يتحتم معرفة القدرة الخاصة التي يمتلكها الفرد ووضعه في المكان المناسب لقدرته.

تعريف القدرة (مفهومها):

1.القدرة هي نشاط عقلي لا يتصف بصفة العمومية وإنما يتصف بصفات تقتصر على أنواع خاصة من نشاط الفرد.

2.القدرة هي قابلية الفرد على أداء عمل عقلي أو حركي بشكل متقن وسريع .
وتتفاعل القدرة مع الدافعية والإدراك في تحديد الأداء ، كما إنها ليست عاملاً واحدا معزولاً وإنما هي مركب من عدة عوامل ويساعد التعليم على تنميتها وبلورتها.

*أنواع القدرات:

- القدرة العقلية

يرى العالم ثورندايك إن نجاح الإنسان في أي من نواحي الحياة يتوقف على قدرة واستعداد خاص لدى الفرد. وان كل قدرة تعمل بشكل مستقل عن سواها ، فإذا وجد تشابه أو ارتباط بين عملية عقلية وأخرى كان ذلك لاشتراكهما في بعض العناصر مثلا من حيث الشكل أو من حيث الموضوع.

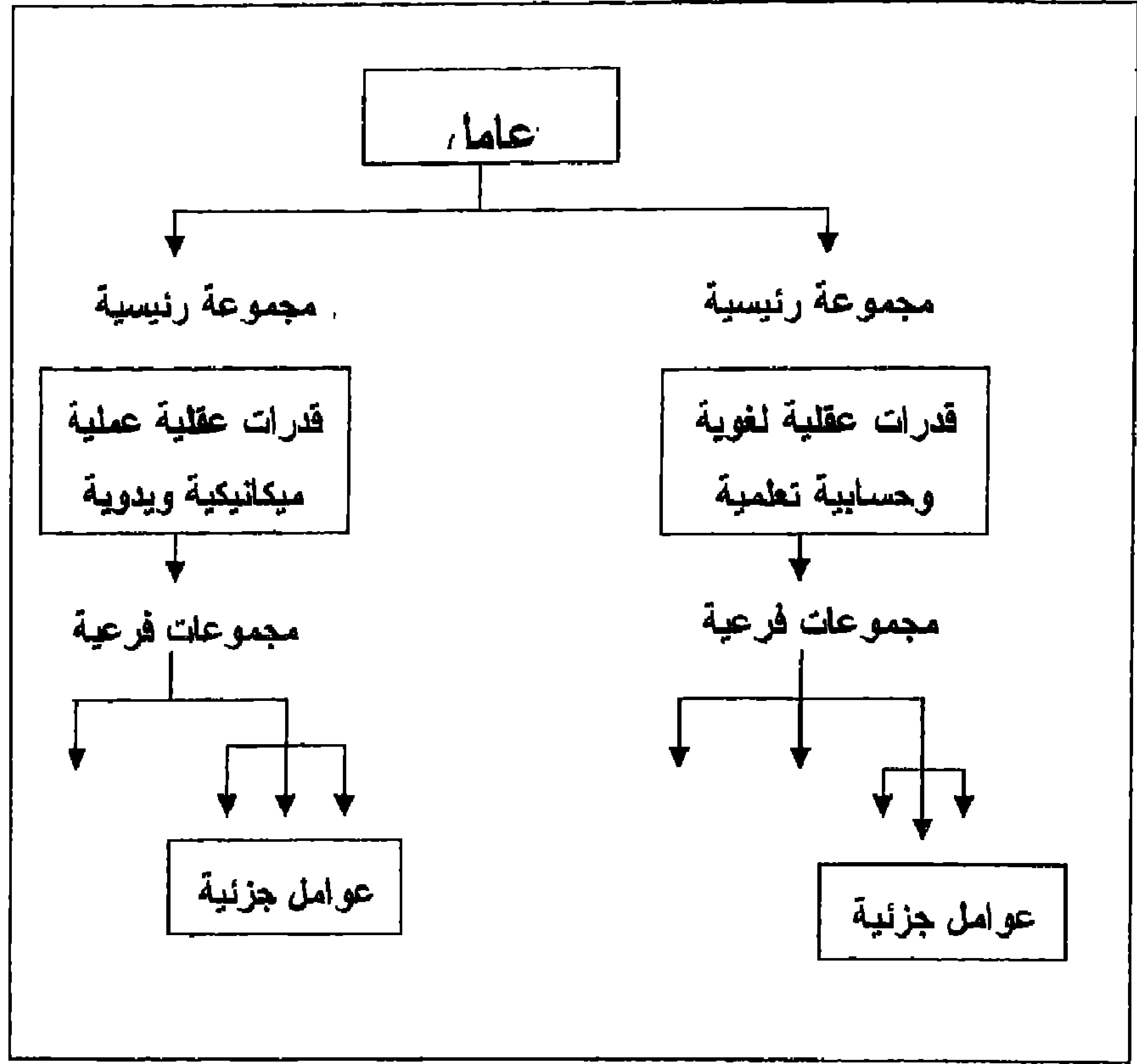
ويشير سيرمان إلى أن النجاح في أية عملية عقلية أو سلوكية يستند إلى.

1.عامل الذكاء العام . وهو عامل ثابت لا يتغير ولا يختلف باختلاف العمليات بل هو مشترك بينها .

2.استعداد خاص للسير في العملية العقلية . وهو يختلف باختلاف العمليات العقلية للفرد الواحد فيكون بعضها قوي والبعض الأخر ضعيف وهذا هو السبب في تفاوت قدرة الفرد على الإنتاج ، أو في نواحي الحياة المختلفة وهو عامل خاص ، ويختلف باختلاف العمليات.

أما العالم فرنون فلقد افترض هيكلا للقدرات العقلية على أساس ان هناك عامل ذكاء عام وتتفرع منه مجموعتين من العوامل الرئيسية ، ويتفرع من هاتين المجموعتين

الرئيسيتين مجموعات فرعية وبدورها تتفرع إلى عوامل جزئية محددة ووضع فرنون مخططا للقدرات العقلية وفق نظريته وهي



مخطط فرنون لهيكل القدرات

2.القدرات الحركية:

وهي عبارة عن استجابات حركية يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة ومن ذلك.

السرعة: **وتتمثل في القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات كالمهارات اليدوية التي تدخل فيها عنصر السرعة والدقة.**

التنسيق : **أي القدرة على القيام بسلسة من الحركات الدقيقة والسريعة والموجهة والمحكمة تحكما دقيقاً كالتنسيق بين حركة العين والقدرة على تنسيق العضلات .**

اللياقة الجسمية: **وتشمل القوة ، قوة التحمل ، والمرونة ، والتوازن.**

3.قدرات الحواس.

قرأنا في كتب التاريخ عن زرقاء اليمامة وعن قوة البصر لديها وهذا يقودنا إلى اهتمام العلماء بالقدرات كحاسة الإبصار والسمع ..الخ وذلك لأهميتها في تكيف الفرد

مع البيئة ولأهمية هذه الحواس كمتطلبات لأداء بعض الأعمال ومـن هـذه القـدرات مايلي:

1. قدرات الأبصار مثل حدة البصر ، تمييـز الألـوان ، تمييـز المسـافات التنسـيق الابصاري.
2. قدرات السمع مثل حدة السمع التمييز بين الأصوات .
3. قدرات الشم كتمييز الروائح وأسبابها.
4. التذوق تمييز أنواع الطعام أو المشروبات
5. اللمس معرفة نوع الجسم الملموس.

الخـــلاصة

تساهم دراسة الشخصية في تفهم وضبط السلوك الإنساني والتنبؤ مما يساعد الإدارة على تغير أو تعديل هذا السلوك بما يتفق وأهدافها المطلوبة .

- للشخصية سمات حركية مزاجية وتعبيرية واجتماعية تؤثر في شخصية الفرد وخاصة في المجال الإداري.
- وان اهتمام العلماء في بدراسة الشخصية أدى إلى ظهور نظريات تبحث في الشخصية منها نظرية شـــلدون (الأنمـــاط) ،ونظريـــة كـــارو ل يـــونج ، ونظريـــة ســـيجموند فرويد،ونظرية ادلر ، ونظرية ارجريس ، ونظرية الذات لكارل روجرز
- هناك عوامل في نمو الشخصية وهي العوامل الحيوية والبيئية والو راثية .
- وتتكون الشخصية من مكونات جسمية وعقلية وانفعالية وبيئية.
- قد تتعرض الشخصية إلى اضطرابات نفسية كالإحباط ، الصرع ، القلق .
- تدافع الشخصية عن ذاتها بعدة طرق أو حيل دفاعية منها السوي وغير السوي.
- تمتع الشخصية بقدرات عقلية ، ويرى بعض العلماء إن القدرة تستند إلى عامل الذكاء العام والاستعداد الخاص للسير في العملية العقلية وقد وضع العـــالم فرنـــون هـــيكلاً للقدرات العقلية.

تمـــــــــــــــارين وتطبيقات

س1- أكمل العبارات التالية:

1- مصطلح الشخصية عند ارجريس يعنى انه.

....

....

2- قسم كارل يونج أنماط الشخصية إلى

....

....

3- للشخصية سمات منها:

....

....

4- الإسقاط هو حيلة دفاعية تعني:

....

....

5- يمكن تشخيص الذات من عدة جوانب هي:

....

....

6- يقول سجموند فرويد أن السلوك الشخصي هو حاصل تفاعل كل من :

....

....

7- يسعى الفرد إلى تحقيق مبدأ استعادة التوازن والذي يعنى.

....

....

س2 ارسم مخطط لكل مما يلي:

1- العوامل المؤثرة في نمو الشخصية .

2- أنواع الإحباط.

3- جوانب القلق.

4- هيكل القدرات العقلية لفرنون.

س3 اجب بعبارة صح أو خطأ محددا مبراتك أو اسانيدك في الصح أو الخطأ.

1- الشخصية هي واحدة من محددات السلوك الإنساني.

2- تتماثل سلوكيات الأفراد المتشابهون في الشخصيات.

3- للفرد عوامل داخلية وخارجية تؤثر في سلوكه.

4- السمات المميزة لشخصية الفرد هي نتاج الوراثة .

5- الذات هي الجهاز المركزي للشخصية ويضفي عليها وحدتها وثباتها وتوازنها.

6- لهو هي الجزء الموكل به حل المشكلات والذي يعمل وفق مبدأ الواقع .

س4 أنسب الى مجموعة (أ) ما يناسبها من مجموعة (ب)

مجموعة (أ):

1.يؤلف جانب من الشخصية لا الشخصية كلها ويتوقف هذا الجانب على عوامل وراثية.

2.تلعب دورا في تشكيل سلوك العاملين باستخدام آليات التعامل مع العمليات الذهنية للإنسان .

3.هو مختلف أنواع النشاط والتصرف التي يقوم بها يه الإنسان ويتشكل نتيجة لعوامل فيزيولوجية مرتبطة بالجهاز العصبي والجهاز الغذي

4.وهو ما يلبسه الفرد للتوافق مع البيئة الاجتماعية.

5.تؤكد على العوامل البيولوجية لدورها الرئيسي في تحديد الشخصية.

6. هي محصلة الخصائص الإنسانية التى تختلف من فرد لأخر بنمط تنظيمها وعلاقاتها بعضها ببعض.

7. وسائل وأساليب لا شعورية من جانب الفرد وظيفتها تشوية ومسخ الحقيقة للتخلص من حالة التوتر والقلق.

8. هو الهروب والابتعاد عما يشكل معوقا لإشباع الحاجات أو الدوافع وهو من مصادر القلق والإحباط .

9. هو عمل متزامن ومتوافت للدوافع والرغبات المتعارضة أو المتبادلة وينتج عن وجود حاجتين لا يمكن إشباعها في وقت واحد.

مجموعة (ب).

1. نظريـــة الأنمـــاط 2. الســـلوك 3.الشخصـــية 4.الحيـــل الدفاعيـــة

5.الإدارة 6.المدرسة 7.القناع 8.النظريـــة العضـــوية

9. مفهوم الذات 10.التقمص 11. المزاج 12 الانسحاب 13.ألانـــا.

14. الإحباط.

الفصل الرابع
الذكـــــاء

عناصر الفصل

- تمهيد .
- تعريف الذكاء .
- العوامل المؤثرة في الذكاء .
- الذكاء والوراثة
- الذكاء والبيئة .
- مقياس ستانفورد – بينيه .
- معامل الذكاء .
- الخلاصة .
- تمارين وتطبيقات .

أهـــــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ما ورد فيه تكون

قادراً على تحقيق الأهداف التالية

- التعريف بمفهوم الذكاء .

- إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة في الذكاء .

- زيادة معرفة القارئ بمقياس الذكاء .

- التعريف بمعامل الذكاء وحسابه .

الذكـــــاء Intellgence

تمهيد :-

دلّت المقاييس السيكولوجية على أن الأفراد يختلفون في قدراتهم وسماتهم اختلافاً كمياً ، أي أن الاختلاف في الدرجة وفي النوع أيضاً ، وهذا يمكن قياسه ، وأن قدرات الفرد الواحد وسماته تختلف بعضها عن بعض في القوة والضعف ، فهناك فروق في الفرد نفسه بالإضافة إلى أن هناك فروقاً بين الأفراد وأن هذه القدرات والاستعدادات موزعة بين الأفراد توزيعاً طبيعياً، كما أن هذه الاختلافات أو الفروق الفردية ترجع إلى الوراثة أو البيئة أو كليهما معاً، ويمكن قياسها عن طريق أداء الفرد .

تعريف الذكاء :-

يقول ثورندايك أنه ليس هناك شيء اسمه الذكاء العام ، بل هناك عدد من قدرات خاصة مستقل بعضها عن بعض وأن ما يسميه العامة بالذكاء ليس إلا المتوسط الحسابي لهذه القدرات عند الفرد . وبعبارة أخرى فالذكاء العام قيمة حسابية وليس حقيقة علمية

أما بينيه وأتباعه فيعرفون الذكاء بأنه (نظام من القدرة الخاصة بالتعلّم وإدراك الحقائق العامة غير المباشرة وخصوصاً المجرد منها ، كاليقظة ودقة الإحاطة بالمشكلات مع المرونة والفطنة في حلها) أما كولمن فيعرف الذكاء بأنه (القدرة على إدراك العلاقات).

العوامل المؤثرة في الذكاء :-

حاول العديد من الدراسات والأبحاث التي عالجت موضوع الذكاء كشف العلاقة بين الذكاء وبعض المتغيرات البيولوجية والاجتماعية والثقافية والجسمية وخلص إلى أهمية عاملي الوراثة والبيئة كعاملين مؤثرين في تكوين الذكاء وسنتناول كلاً منهما بما يلي :-

1- الذكاء والوراثة :-

لقد بينت الدراسات والبحوث بصورة عامة أنه كلما كانت الصلة الوراثية بين الأفراد أوثق كلما كانت درجة التشابه أكبر في ذكائهم المقاس ، وذلك لأن النمط الوراثي الذي يتكون منذ اللحظة التي يتم فيها الإخصاب يؤثر في شخصية الفرد التي سوف تنمو فيما بعد ، وفي بعض الحالات المتطرفة نجد أن تلف المخ الموروث أو التشوهات الولادية قد يكون لها تأثير واضح في سلوك الفرد ، وهذا يعني أن الذكاء وراثي بصفته استعداد عام للنبوغ ، أي أنه ليس من الضروري إذا نبغ الأصل في ناحية من نواحي الحياة (كاللغة أو الفيزياء أو الكيمياء) أن يرث الفرع النبوغ في هذه الناحية نفسها ، وإنما يرث استعداداً عاماً للنبوغ والتميز والنجاح بشكل عام ، والعكس صحيح فالفرد الذي يرث استعداد الغباء عنده إذا وجد تربية خاصة فقد تساعده هذه التربية على اجتياز بعض المواقف التي تواجهه .

ويرجع الذكاء إلى التكوين الجسمي العام كتكوين الغدد الصماء والجهاز العصبي بوجه خاص والى تكوين المخ والمراكز العصبية ، فالعلماء يؤكدون على وظيفة الجهاز العصبي ، فكلما قوي بناء ذلك الجهاز وترتيب أجزاؤه كان ذلك أدعى إلى الذكاء ، فوراثة الذكاء تأتي عن طريق وراثة القوة الجسمية بشكل عام والقوة العصبية بشكل خاص .

ومن الثابت أن هناك علاقة بين حجم المخ ووزنه وبين الذكاء وهذا يعني الكيفية والتي تشمل متانة التركيب ، وعمق التلافيف اللحائية ، وغزارة المادة السنجابية التي تغطي تلك التلافيف ومتانة الصلة بين المراكز العصبية.

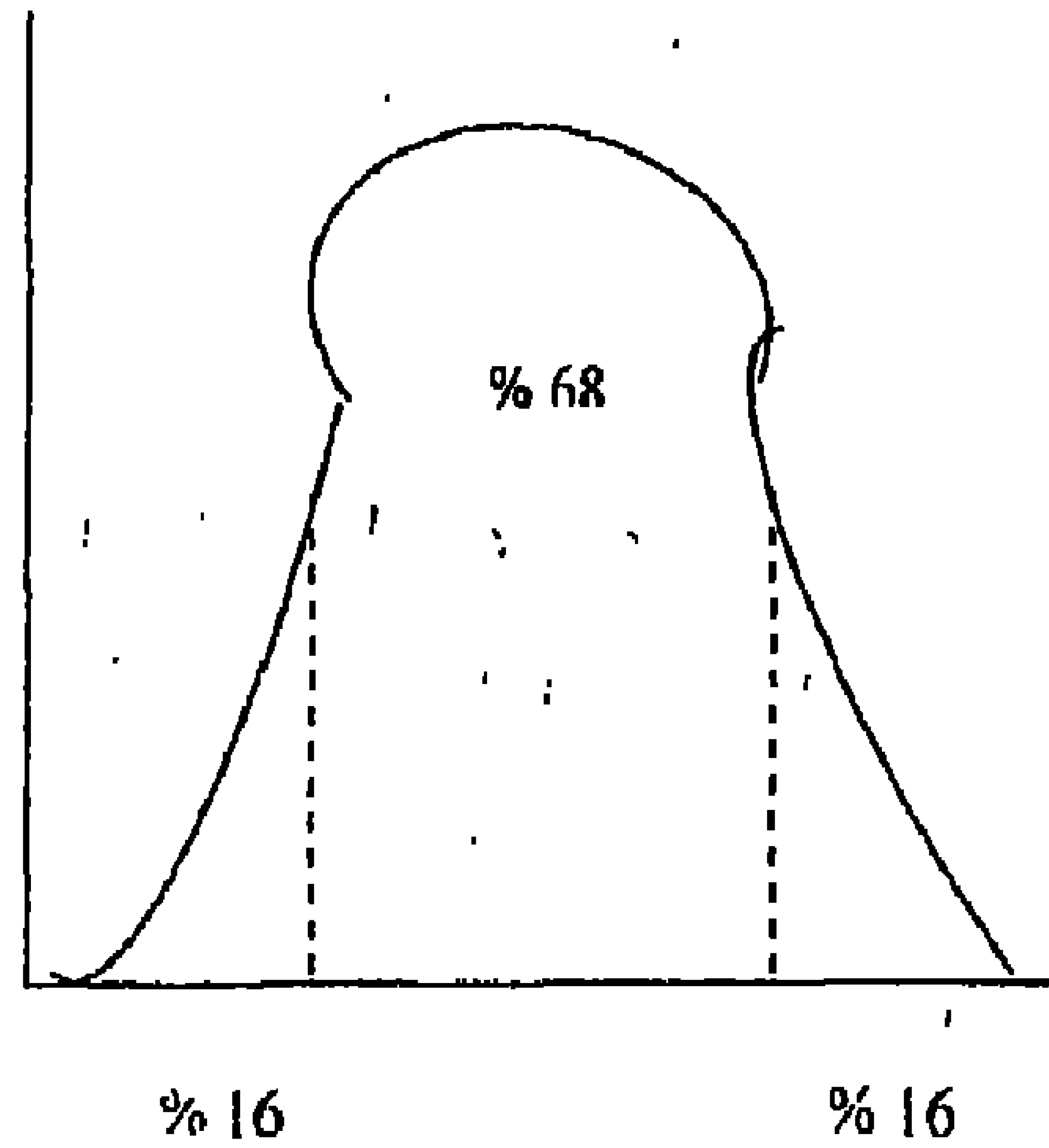
2- الذكاء والبيئة :-

اختلف العلماء في تحديد أثر البيئة في مستوى الذكاء . فريق منهم يعزو الذكاء إلى البيئة وذلك للتشابه في الذكاء أو الغباء بين أفراد الأسرة الواحدة ، ولكن الأغلبية الكبرى منهم ينكرون تأثير البيئة في مستوي الذكاء ، فهي في رأيهم لا تزيده ولا تنقصه وإنما تؤثر في أنها :

- تبرز الذكاء الموروث وتخرجه من القوة إلى الفعل وتوسيع مداه وتستغله إلى أقصى حد ، أو تضعفه وتضيق من أفقه وذلك لعدم إعطائه فرصة كافية للظهور.

– توحه الذكاء وجهة خاصة كما هو الحال في أي صفة من الصفات الو راثية

– والمعروف أن الذكاء هو قدرة لها أساس بيولوجي ، ومن الثابت علمياً هـو أن الـذكاء يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها الفرد ، وبمدى انتشار الثقافة في هذه البيئة . ولقـد أجمعـت الدراسات العلمية على أن السمات الإنسانية والعقلية موزعه في جميـع الشـعوب وفقـاً لمنحنى بياني يأخذ شكلاً ثابتاً لا يتغير يشبه الجرس



ويمكن أن نستنتج مايلي :

–أن معظم أفراد الشعوب تقع في مركز متوسط من منحنى الذكاء إي نسبة 68 %

– يقل عدد الأفراد كلما ابتعدنا عن قمة الجرس واتجهنا نحو الطرفين .

– يقع على جانبي الجرس 16 % من الناس .

وهذا يوضح إلى أن الاتجاه الحالي لتعريف الذكاء ينحو نحواً سيكولوجياً وظيفـا عـن طريق الأداء ويؤكد القدرة على التعلم والتكيف . ولهذا أصبحت اختبـارات الـذكاء فـي الميدان الإداري أو الصناعي لها أهمية خاصة وكبيرة لوضع العاملين في المهن التي تتفق ومعدل ذكائه

مقاييس الذكاء :–

مقياس ستانفورد – بينيه :

يستخدم اختبار استانفورد – بينيه مفهوم العمر العقلي ، ويقيم كل اختبار فرعي من هذا الاختبار كل شهرين ، فإذا تم اجتياز ستة اختبارات منها فان هذا يعادل عاماً. إذا تمكن شخص من أداء جميع الاختبارات الستة الفرعية الخاصة بعمر زمني معين ، فإن هذا العمر يطلق عليه العمر القاعدي ويترتب على هذا أن يمنح هذا الشخص جميع درجات الأعوام السابقة لهذا العمر والمستوى الذي يتوقف عنده الفرد بحيث يستطيع اجتياز أي اختبار فرعي يسمى الحد الأعلى للعمر ، وعند هذا الحد يتوقف تطبيق الاختبار عليه ويتحدد العمر الفعلي للمفحوص بجميع الشهور التي أجتاز اختباراتها مضافاً إليها العمر القاعدي .

مثال:-

– أجتاز زياد كل الاختبارات الستة الفرعية عند مستوى سبعة أعوام ، وتمكن من أداء خمسة اختبارات لسن الثامنة وثلاثة اختبارات لسن التاسعة ، وثلاثة اختبارات لسن العاشرة ، وتمكن من أداء اختبار واحد لسن الحادية عشرة ، ولم يستطع أداء أي اختبار لسن الثانية عشرة . في هذا الموقف الاختياري نجد أن العمر القاعدي لزياد هو سبعة أعوام ، والحد الأعلى للعمر هو 12 فعمره الفعلي = (7 × 12) + [(5 + 3 + 3 +1) 2 شهرين] = 108 شهر = 9 سنة وتمثل قيمة العمر العقلي التي تم الحصول عليها مستوى الأداء المتوقع من الشخص العادي في ذلك العمر .

مفهوم معامل الذكاء :-

نظراً لأن جميع حالات ذوي العمر الزمني الواحد لا تحصل على نفس قيم العمر العقلي فقد تم وضع نسبة تحاول التعبير عما تنطوي عليه الفروق الملحوظة في الأداء ، وقد أطلق على هذه النسبة معامل الذكاء (م . ذ) وهي تساوي قيمة العمر العقلي مقسومه على العمر الزمني (أو الفعلي) (ع . ز) مضروبة × 100 .

$$\text{معامل الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

$$\text{م . ذ} = \frac{\text{ع . ق}}{\text{ع . ز}} \times 100$$

مثال :-

طفل عمره 8 سنوات ولكن أداءه العقلي كما تقرر بالفحص يساوي معدل من عمرهم 10 سنوات فما هو معامل ذكائه.

$$\text{معامل الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

$$\text{م . د} = \frac{\text{ع . ق}}{\text{ع . ز}} \times 100$$

$$= \frac{8}{10} \times 100$$

= 125 هو معامل ذكائه .

الخــلاصة

- يختلف الأفراد في قدرتهم وسماتهم في الدرجة والنوع . وأن قــدرات وســمات الفــرد تختلف بعضها عن بعض في القوة والضعف في الفرد نفسه .

- هناك فروق بين الأفراد في القدرات والاستعدادات وهي موزعة بــين الأفــراد بشــكل طبيعي.

- الاختلافات والفروق الفردية ترجع إلى الوراثة والبيئة أو كليهما معاً .

- هناك عدد من العلماء عرفوا الذكاء منهم " بينيه " ، الذي عرفه بأنه نظام مــن القــدرة الخاصة بالتعلم وإدراك الحقائق العامة غير المباشرة وخصوصاً المجرد منهــا : كاليقظــة ودقة الإجابة بالمشكلات مع المرونة والفطنة في حلها.

- يؤثر في الذكاء عاملان هما الوراثة والبيئة .

- البيئة تبرز الذكاء الموروث وتوسع مداه وتستغله إلى أقصي حد أو تضعفة كمــا أنهــا توجه الذكاء وجهه خاصة .

- أوجد العلماء عدة مقاييس للذكاء منها مقياس " ستانفورد بينيه " .

- مفهوم عامل الذكاء وهو يقيس جميع الحالات من ذوي العمر الزمني الواحد والتــي لا تحصل على نفس قيم العمر العقلي ووضع نسبة للتعبير عمــا تنطــوي عليــه الفــروق الملحوظة في الأداء ومعادلتها .

$$\text{معامل الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} \times 100$$

تمــارين وتطبيقات

س1/ أكتب بإيجاز عن الموضوعات التالية :-

أ) علاقة الذكاء بالوراثة .

ب) مقياس ستانفورد – بينيه .

س2/ أكمل العبارات التالية :-

أ) معامل الذكاء = ------------- × 100 .

ب) يرجع الذكاء إلى التكوين الجسمي العام كتكوين ....

ج) الأغلبية الكبرى من العلماء ينكرون تأثير البيئة في مستوي الذكاء فهي في رأيهــم لا تزيده أو تنقصه وإنما تؤثر في أنها ....

....

د) العوامل المؤثرة في الذكاء هي ....

....

هــ) يعرف كولمن الذكاء بأنه ....

س3 (ليس هناك شئ اسمه الذكاء العام بل هناك عدد من قدرات خاصة) .

ناقش العبارة السابقة موضحاً رأي العالم ثورندايك في ذلك .

الفصل الخامس

التـــعـلـم

عناصر الفصل

تمهيد

- أهـــــداف دراســـة التعـلـم .

- خصـــــائـص التـــعـلـــم .

- شـــــروط التعــــلـم .

- مبـــــادئ التعــلـــم .

- أهــميـــة التعــلم لـــلإدارة .

- الخـــــلاصـــــة .

- تمـــــارين وتطــبيقات .

الأهـــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ما ورد فيه تكون

قادراً على تحقيق الأهداف التالية :

- تعريف التعلم .

- الإلمام بخصائص التعلم .

- التعريف بشروط التعلم ومبادئه .

- إلقاء نظره على نظريات التعلم .

- التعرف على أهمية التعلم للإدارة

الفصل الخامس

التعلم Learning

تمهيد :-

يمثل التعلم أهمية خاصة في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية على اعتبار أن سلوك الفرد هو نتيجة لعوامل أنية يخضع لها الفرد خلال ممارسته لعمل ما هذا بالإضافة إلى أن سلوكه هو نتيجة لخبرات ماضية جاءت من تفاعل الفرد مع البيئة ، فالفرد يخضع في سلوكه لمؤثرات آنية موضوعية تنبع من داخل ذاته كالدافعية والإدراك والامكانات والقدرات كذلك لعوامل بيئية محيطة به . فالمخزون السلوكي لدى الفرد هو حصيلة الخبرات السابقة وهو نتيجة مباشرة لما تعلمه الفرد خلال تفاعله اجتماعيا مع البيئة المحيطة به والتعلم نوعان :-

مقصود وهو ما يحتاج إلى دراسة ومجهود وتدريب متصل وإصرار على تحصيل معلومات معينة دون غيرها . أما التعلم غير المقصود (أي التعلم العارض) هو كل ما يحصل عليه الفرد من معارف وافكار واتجاهات من خلال تعايشه الاجتماعي وتفاعله مع أبناء جلدته فضلاً عن أن عوامل الوراثة تحسنه حيث تبدأ عملية التعلم منذ الشهور الأولى للطفولة .

والتعلم تغير ثابت في الفرد يتضح أثره في نشاط الفرد مما يؤثر على إدارة عمله وطريقة تفكيره وهذا الثبات نسبي غير مطلق ومفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك الإنساني حيث أنه يوفر فهماً أساسيا للعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني .

تعريف التعلم :-

1- التعلم : هو عملية أكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الحاجات والدوافع وتحقيق الأهداف وهو كثير ما يتخذ صورة حل المشكلات أي أن يكون للمتعلم هدف واضح يتجه إليه بنشاط فيعمل كل ما في وسعة للوصول إلى الهدف .

2- التعلم : هو عملية تغير ثابت نسبياً في السلوك ينشأ عن نشاط يقوم به الفرد عن طريق الممارسة أو التدريب أو الملاحظة ولا يكون نتيجة لعملية النضج الطبيعي أو الظروف عارضة كالتعب أو الإصابة الجسمية .

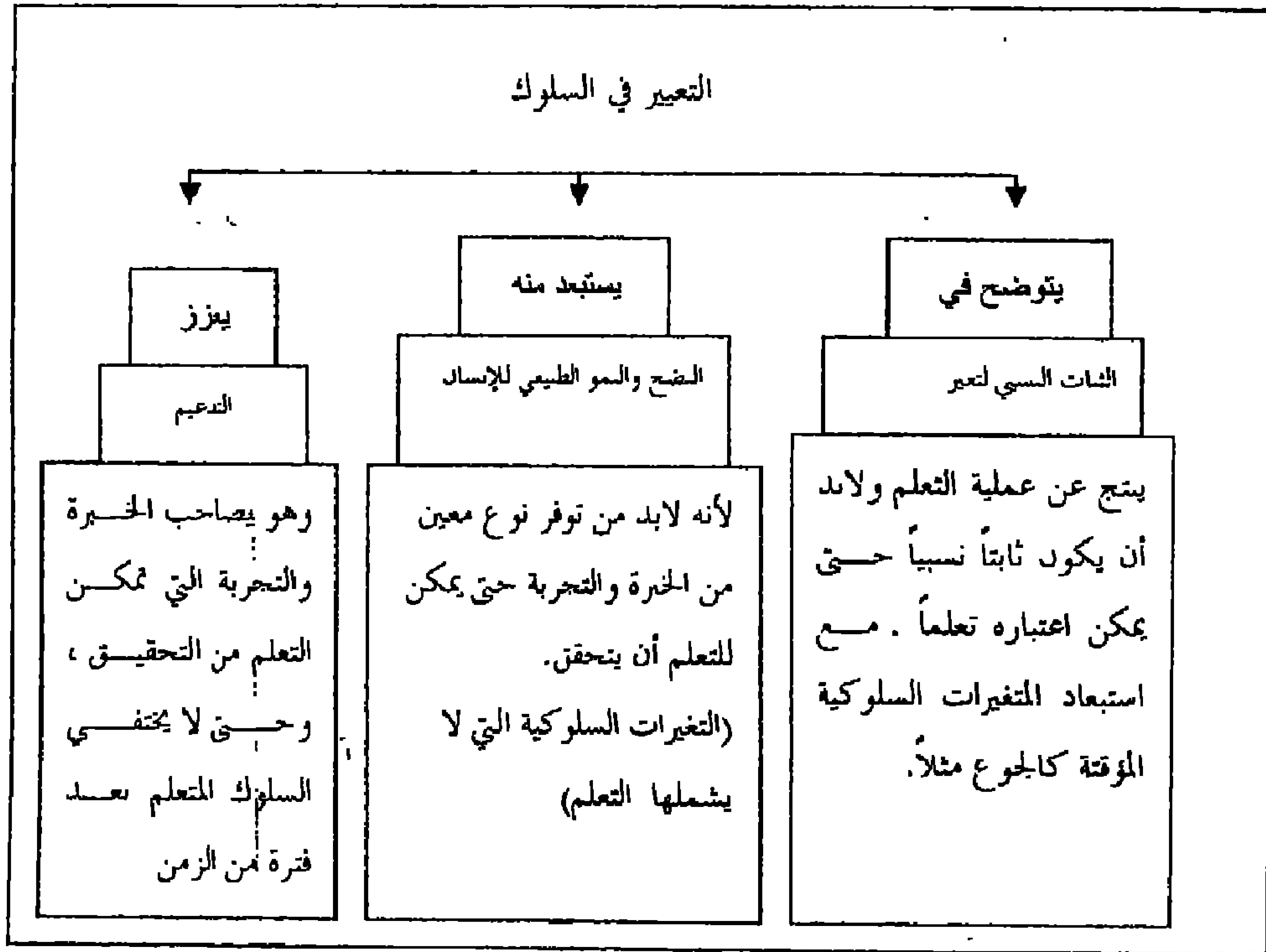
3- التعلم : هو التغيير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة .

4- التعلم : هو التغيير المستمر الذي يطرأ على سلم المعرفة لدى الفرد مما يؤدي إلى تغيير لأي موقف بالشكل الذي يضمني توافقة وتكيفه مع مقتفيات ذلك الموقف تحت تأثير الخبرة المكتسبة وقد يكون هذا التعبير ايجابياً أو سلبياً أو هداماً .

أما التعليم فهو عملية أكتساب معارف ومعلومات جديدة ، لكن ليس من الضروري ان يكون لها انعكاس على السلوك الفردي .

خصائص التعلم

من خصائص التعلم هو حدوث تغيير في السلوك وذلك لأن خبرات التعلم هي اكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والعادات والتصرفات الاجتماعية كما تشمل الاتجاهات النفسية والو لاءات والقيم والمثل والأخلاق . والتعلم سواء كان حركياً أو اجتماعيا أو ذهنياً يتضمن التغيير وليس بالضرورة التحسين في السلوك ويتوضح التغيير في السلوك بالمخطط التالي :-



شروط التعلم :-

وتتمثل في توفر العناصر التالية :-

- وجود دافع أو رغبة تحمل الفرد على التعلم . ويتوضح ذلك في أنه كلما كانت رغبة الفرد قوية كلما كان التعلم أسرع وذلك لأن الدافع وراء هذا التغيير في السلوك وهو نابع من داخل الفرد من حاجة غير مشبعة لدى الفرد .

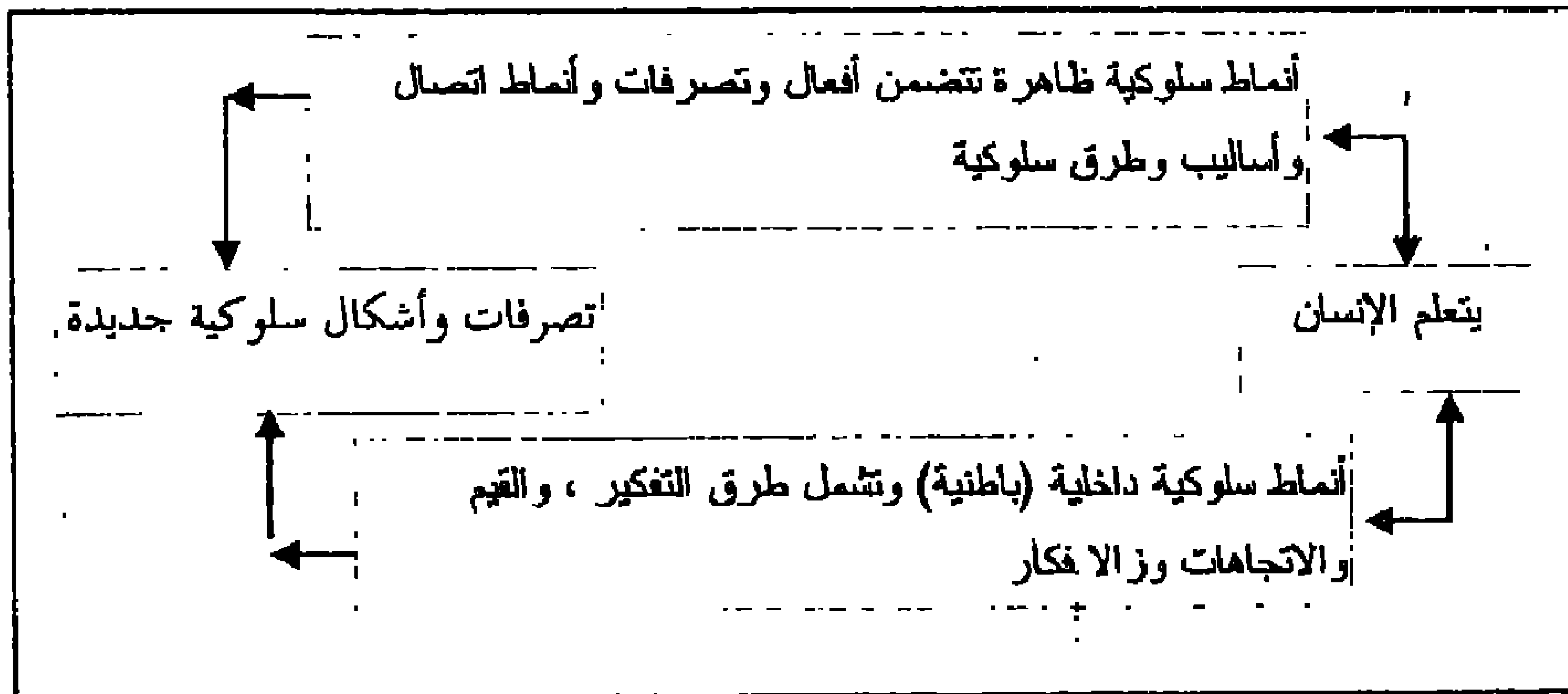
- النضج الطبيعي الذي يتيح للفرد القدرة على التعلم :-

أي كلما كان النضج تاماً توفر لدى الفرد القدرة على الإفادة من المواقف والخبرات والمؤثرات التي تزيد من فاعلية عملية التعلم ، وتتمثل قدرته الذهنية في قابليته الذهنية والعقلية على تقبل المعلومات والخبرات والقدرة العضلية والبدائية معاً .

بيئة الفرد :-

التعلم عملية فردية إلا أنها تتأثر بالبيئة المحيطة بالفرد . وتوافقه مع الظروف المحيطة به مثل ظروف العمل ، وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ، ويرجع ذلك إلى طبقة عملية التعلم حيث أنها محاولة من جانب الفرد للاستجابة إلى بعض المؤثرات بغية تحقيق ما يصبوا إليه وما يرتبط بالبيئة المحيطة بالفرد من نظام التعزيز والتدعيم لعملية التعلم .

ويتعلم الإنسان مختلف أنواع السلوك كالأتي :-



ويلاحظ إن التعلم يعني توظيف المعرفة المتعلمة بسلوك جديد غير إن التعليم يعني تعلـم المعرفة دون أحداث تغيير في السلوك .

مبادئ التعلم :-

يتكون التعلم من :-

1- تجربة تكسب الإنسان سلوك جديد .

2- من خلال تجربة اجتماعية يمر بها الإنسان (يشكل مباشر أو غير مباشر) تؤدي إلى وصول معلومات جديدة .

غير أنه يمكن إن يتم التعلم في حالة تحقق المبادئ الآتية :

1-مبدأ الهدف وذلك في أن الإنسان يسعى إلى تحقيق أهداف يرغبها . وهذا يعني لابـد من وجود هدف حتى يحدث التعلم .

2- مبدأ الاستجابة ويتضمن تغيير الإنسان لسلوك ما ، واستبداله بسلوك أخر اسـتجابة لمؤثر ما .

3- مبدأ العوامل المتعددة ويعني وجود تكامل مجموعة من العوامل حتى يحدث لـتعلم .كالخبرات السابقة والإدراك الجديد ، ووضوح النتائج المترتبة على السلوك الجديد مقارنة بنتائج السلوك الحالي .

4- مبدأ الرغبة : عندما يرغب الإنسان في تحقيق أهداف يسعى إليها يسرع في التعلم.

5- مبدأ الوضوح : فعندما تكون العلاقات والمواقف بين الأشياء واضحة ، تسرع قابلية الإنسان في التعلم .

6- مبدأ الطاقة : للإنسان طاقة محددة للتعلم . وقدرة محددة على تغيير السلوك .

7- مبدأ الترابط : وذلك عندما في حالة ترابط تجـارب ومفـاهيم واتجاهـات الإنسـان وخبراته ، أي إن قدرة الإنسان على التعلم تتوقف على ما سبق تعلمه .

8- مبدأ التوافق : يمكن للإنسان تحويل خبراته بين المجالات المتوافقة .

9- مبدأ الجماعة : التعلم يتأثر بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد .

10- مبدأ معرفة النتائج : إذ تشكل نتائج السلوك الجديد حافز لسرعة التعلم .

نظريات التعلم

ظهرت عدة محاولات لوضع نظريات للتعلم ومن ذلك ، نظرية التعلم الو سيلي ونظرية التعلم الشرطي التقليدي ، ونظرية التعلم بالملاحظة أو المحاكاة ، النظرية الارتباطية ، والنظرية المعرفية . وسنتناول النظريتين الأخرتين باختصار شديد .

- النظرية الأرتباطية

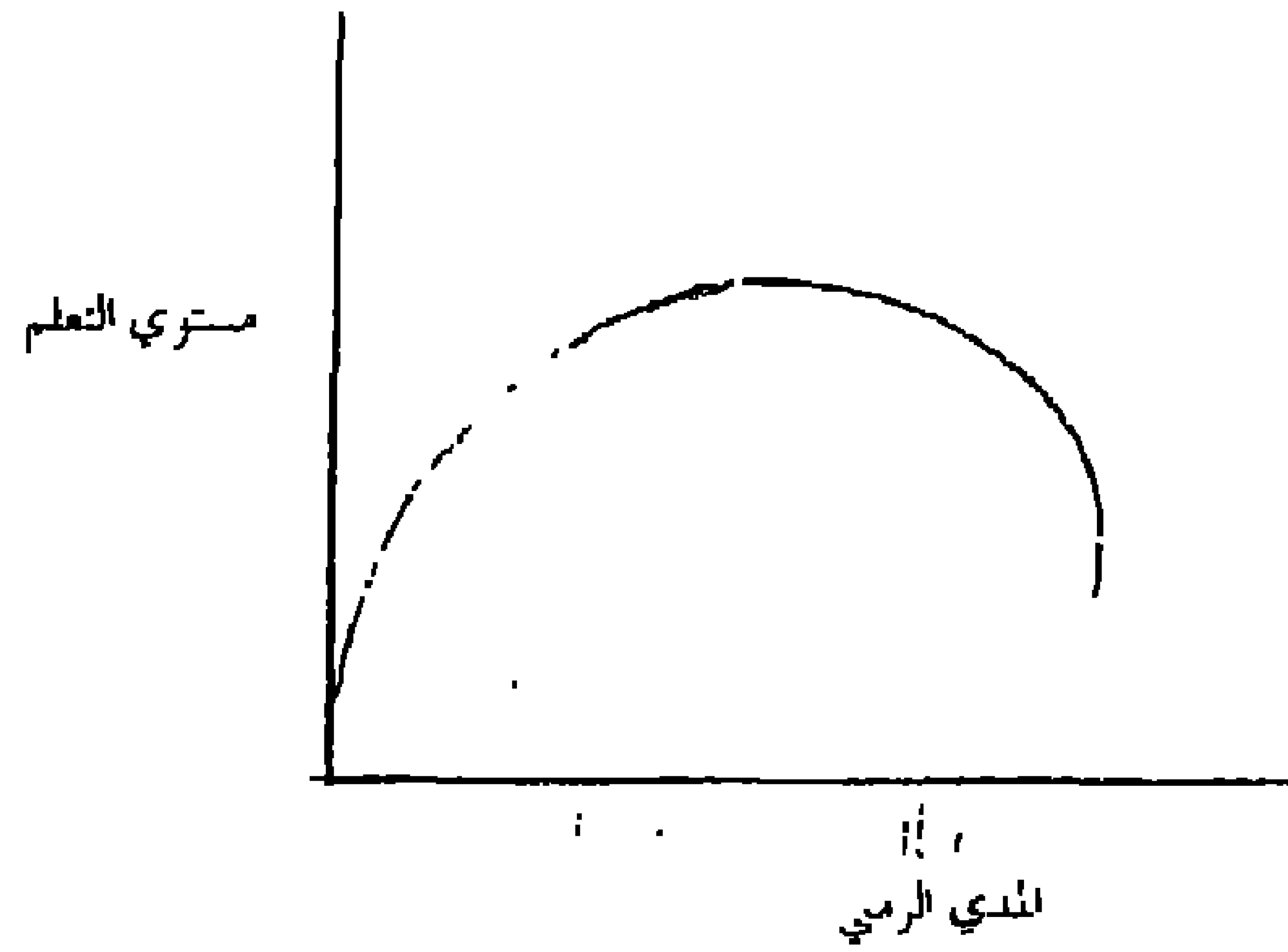
من فروض هذه النظرية الارتباط بين المثير والاستجابة وتنطوي هذه النظرية على مفهوم الارتباط الشرطي أو طريقة الانفعالات المنعكسة الشرطية فالإنسان يتعلم بالتعود والتكرار لكل عمل يقترن بآثار سارة ومحببة ويتجنب كل عمل او تصرف يترتب عليه أي نتائج أو أثار سلبية أو مؤلمة .

2- النظرية المعرفية :-

ومن فروضها إن السلوك في موقف معين يتحدد ليس فقط تبعاً للتجربة الماضية ولكن يتوقف أيضا على مدي قدرة الإنسان على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الخلاف بينهما وبين المواقف التي تعرض لها وبالتالي يستطيع اختيار نمط السلوك الذي يحقق التناسب مع مقتضيات الموقف الجديد .

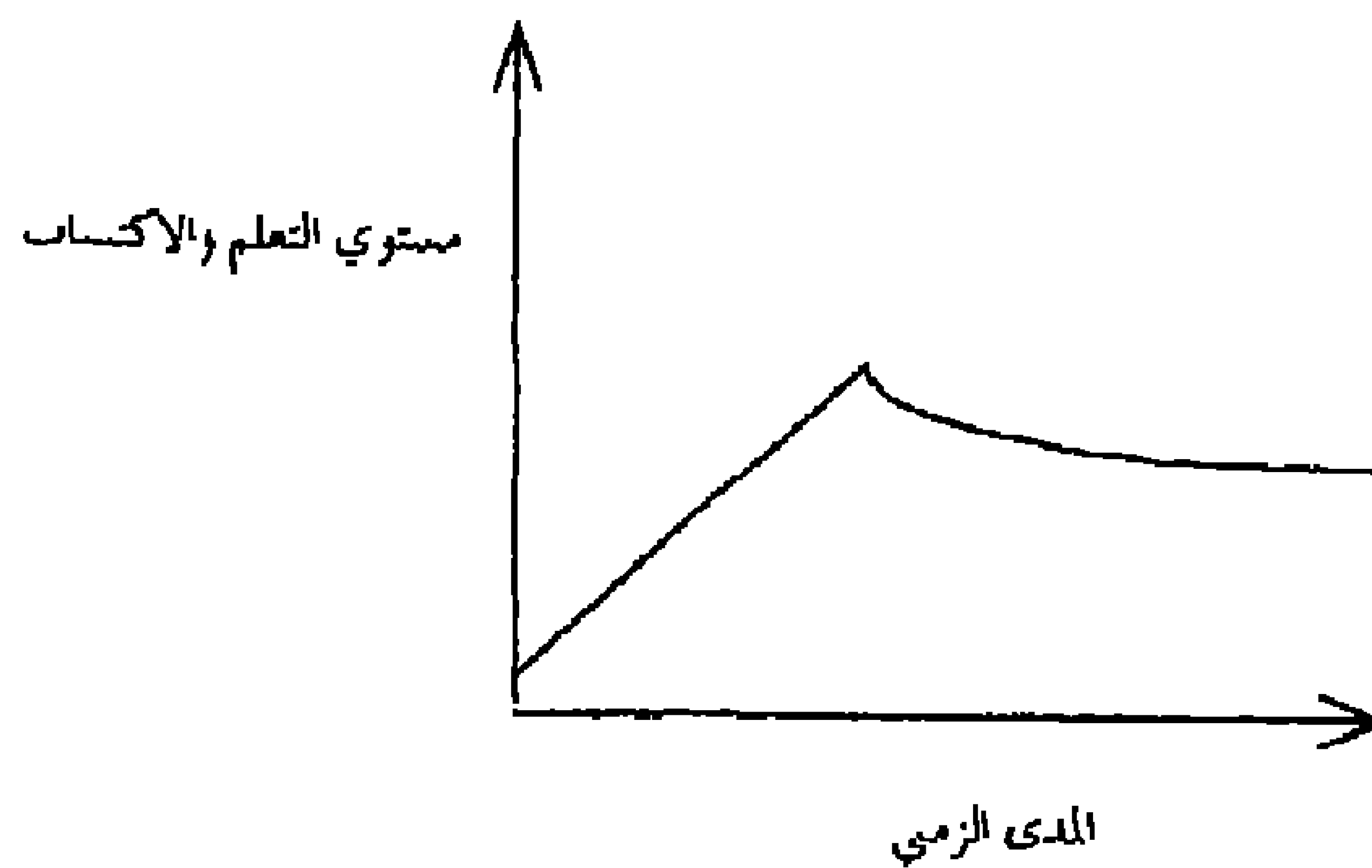
أهمية التعلم للإدارة :-

في حالة الوظائف الشديدة التخصص يقفز التعلم مرة واحدة في البداية ثم يأخذ في التناقص بعد ذلك حتى يصل إلى نقطة لا يحدث فيها إى تقدم علمي يذكر والشكل التـــالي يوضح ذلك :-



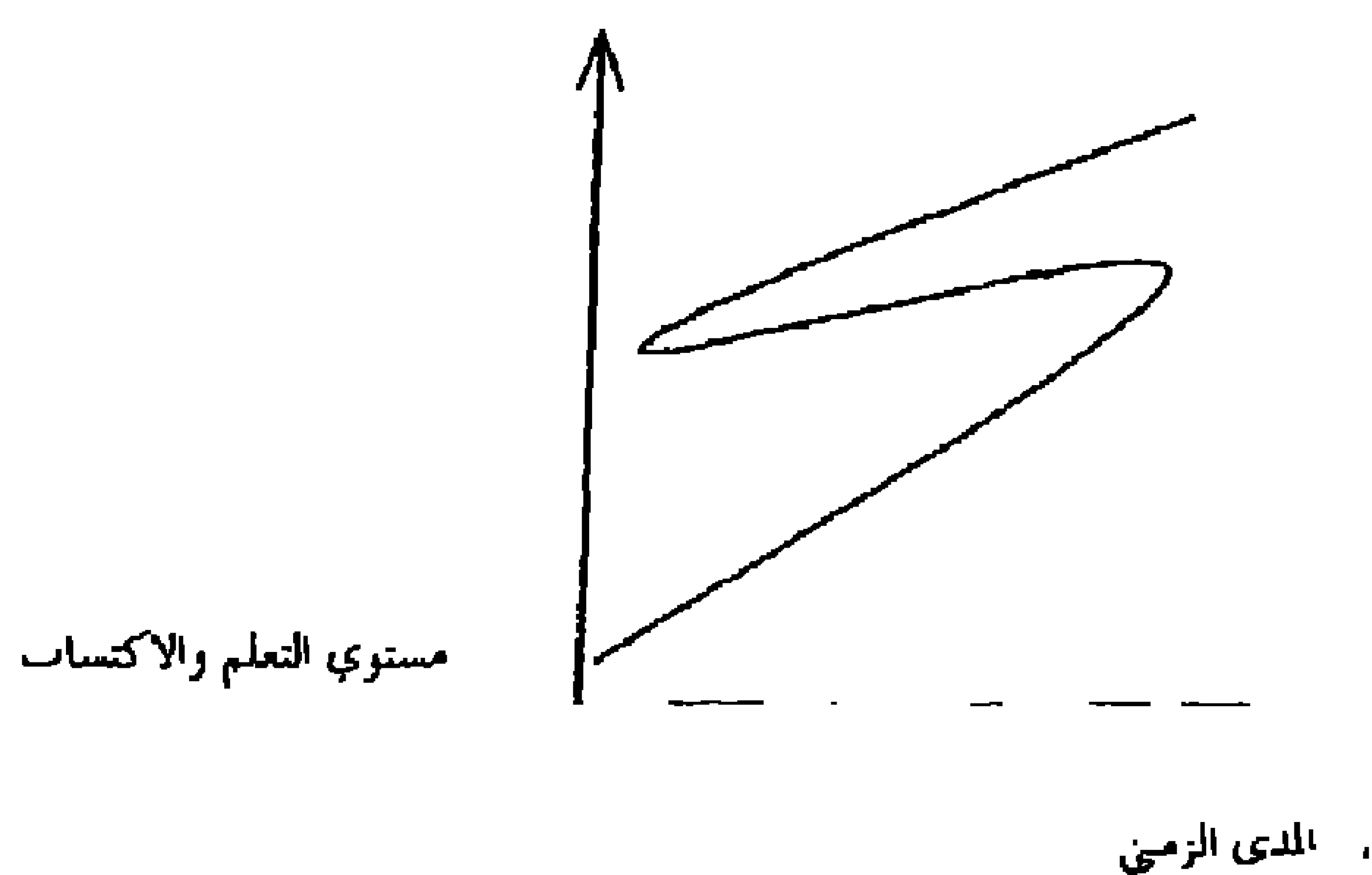
(منحني التعلم في حالة تناقص القلة)

أما في حالة الوظائف الذهنية أو الميكانيكية كالوظائف الاستشارية أو الهندسية أو الإدارية والسمة المميزة لهذا المنحني إن عملية التعلم تبدأ بطيئة في مرحلة الأولي ثم تتقدم بـــبطء شديد بعد مضي فترة من الزمن وكما في الشكل التالي :-

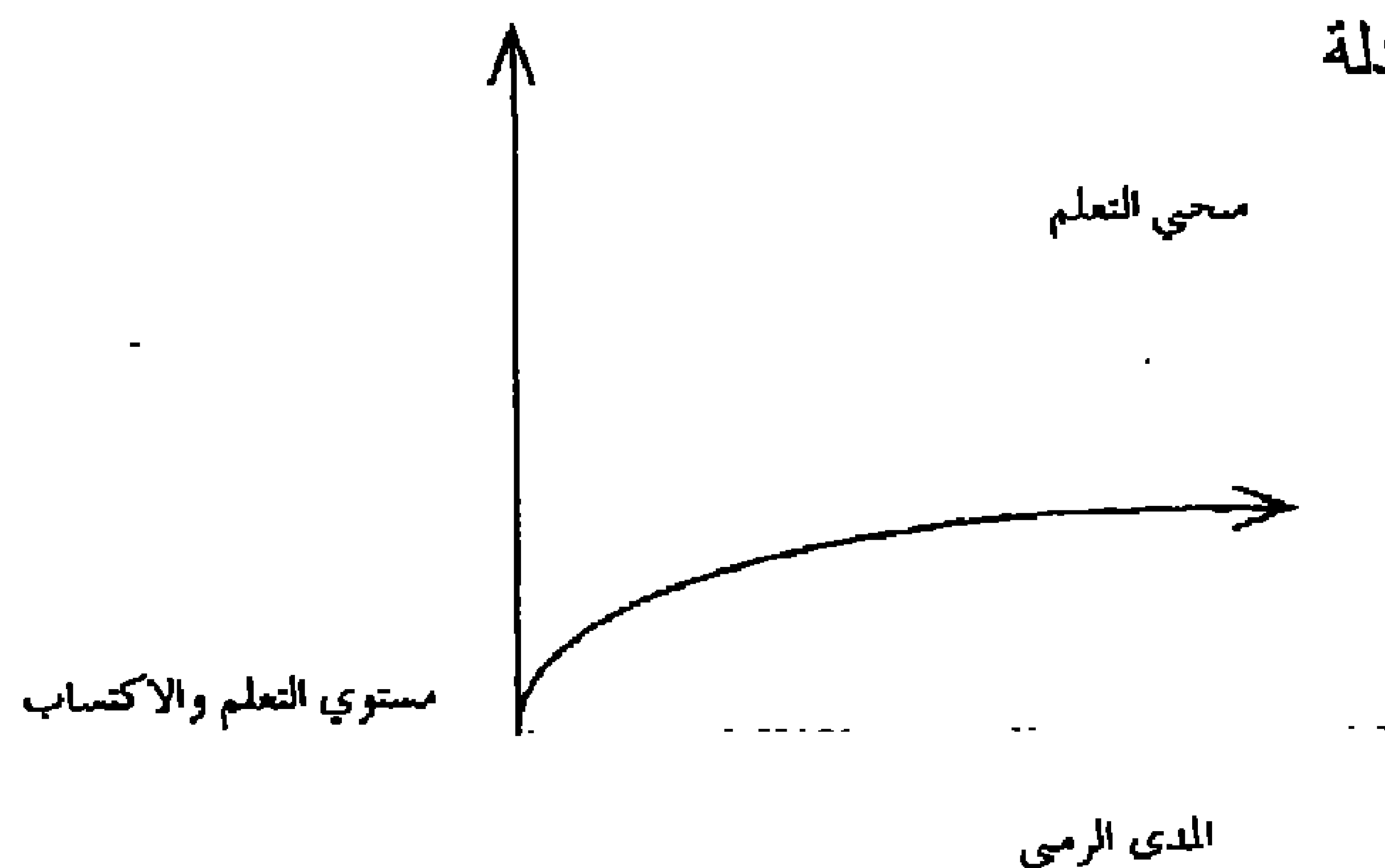


(منحني التعلم في حالة تزايد القلة)

ويلاحظ إن الإدارة تهتم بالتعلم في حالة تعلم مهارة جديدة كما في وظـائف الصـناعات الالكترونية حيث تتطلب درجات عالية من المهارة ويسمي هذا المنحني باسم منحني " S " للتعلم .



ويتوضح التعلم في درجة التغيير في السلوك نتيجة لتعرضه لخبره أو تجربة فـي حالـة الوظائف العامة والبسيطة وفي المستويات السفلي في التنظيمات ، وفي هذه الحالة نجد إن منحني التعلم يتقدم بصورة معتدلة



الخلاصة

– التعلم هو عملية تغير ثابت نسبياً في السلوك ينشأ عن نشاط يقوم به الفرد عن طريق الممارسة أو التدريب أو الملاحظة ، ولا يكون نتيجة للنضج الطبيعي أو الظروف عارضة كالتعب أو الإصابة الجسمية .

– ومن خصائص التعلم حدوث تغير في السلوك يتوضح في ثباته نسبياً ويستبعد منه النضج ويحسن ويقوي بالتدعيم .

– ومن شروط التعلم : وجود دافع أو رغبة . النضج الطبيعي . بيئة الفرد إذ إن الفرد يتأثر بالبيئة المحيطة به . وتوافقه مع الظروف المحيطة به مثل ظروف العمل .

– يتعلم الإنسان – [1] أنماط سلوكية ظاهرة تتضمن أفعال وتصرفات وأنماط اتصال وأساليب وطرق سلوكية . [2] أنماط سلوكية باطنة كطرق التفكير والقيم والاتجاهات تؤدي الى تصرفات وأشكال سلوكية جديدة يكسبها الفرد .

– ومن مبادئ التعلم أنه يتكون من تجربة تكسب الإنسان سلوك جديد أو من تجربة اجتماعية يمر بها الإنسان ويتم التعلم في حالة تحقق الأهداف التالية :–

1– مبدأ الهدف ، ومبدأ الاستجابة ، ومبدأ العوامل المتعددة ، والرغبة ، والوضوح ، والطاقة ، والترابط ، والتوافق والجماعة ، وأخيراً مبدأ معرفة النتائج .

– وللتعلم نظريات منها النظرية الارتباطية وتنطوي على مفهوم الارتباط الشرطي أو طريقة الانفعالات المنعكسة الشرطية . فالإنسان يتجنب كل عمل أو تصرف يترتب عليه نتائج أو اثار سلبية مؤ لمة.

– النظرية المعرفية ومن فروضها إن السلوك في موقف معين يتحدد ليس فقط بالتجربة الماضية ولكن يتوقف على مدي قدرة الإنسان على استيعاب الموقف الجديد واكتشاف أوجه الشبه أو الاختلاف بينها وبين المواقف التي تعرض لها .

– وللتعلم أهمية كبيرة في العمل الإداري خاصة في حالة الوظائف الشديدة التخصص وفي حالة الوظائف الذهنية أو الميكانيكية وفي حالة تعلم مهارات جديدة وفي تغير سلوك العاملين .

تمـــــارين وتطـبيــقات

س1/ ما هي أهمية التعلم للإدارة ؟

س2/ إملاء الفراغات التالية ؟

1- التعلم هو ....

....

2- من فروض النظرية الارتباطية هي ....

....

3- تتمثل خصائص التعلم في أ) ....

ب) ....

ج) ....

4- يجب توافر عدد من العناصر حتى يتم التعلم منها

أ)..

ب)..

ج) ....

5- يتعلم الإنسان أنماط سلوكية منها

أ) أنمـــاط ســـلوكية ....

ب) أنماط سلوكية ....تنعكس في تصرفاته وأشكال سلوكية جديدة

س3/ ما هو أثر بيئة الفرد على تعلمه ؟

الفصل السادس

الإدراك

- تمهيد .
- الأهداف .
- تعريف الإدراك .
- الفرق بين الانتباه والإدراك .
- جوانب وعناصر الإدراك .
- نمو الإدراك .
- مراحل الإدراك .
- خصائص عملية الإدراك .
- العوامل المؤثرة في الإدراك .
- أهمية عملية الإدراك في العمل الإداري .
- الخلاصة .
- تمارين وتطبيقات .

الأهـــــداف

- تعريف القارئ بعملية الإدراك والفرق بين الإدراك والانتباه .
- توضيح جوانب وعناصر الإدراك .
- لإلقاء الضوء على نمو الإدراك ومراحله .
- التعرف على أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك .
- التعرف على أهمية عملية الإدراك في العمل الإداري .

الفصل السادس

الإدراك Perception

تمهيد :-

هو أحد العمليات العقلية التي نتعرف بواسطتها على العالم الخارجي وذلك عن طريق المثيرات الحسيه التي تنقط على حواسنا ، فإدراك شئ مثل قلم يعني أن القلم له ميزات خاصة كالطول واللون والنوع ، ولا يقتصر هذا الإدراك على معرفة الخواص الحسيه للقلم بل إلى إدراك ما هو نوع القلم هل هو كرا فت أو حبر ؟ ومن أي شئ صنع من معدن أو بلاستك ، وكيف يتم استخدامه ، وما هي مميزاته

تعريف الإدراك :-

أ- الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك .

2- الإدراك هو عملية استقبال المثيرات وتفسيرها وإعطائها معانٍ ومفاهيم يستند إليها الإنسان في اختيار سلوك مناسب .

ومن ذلك نجد أن السلوك يتأثر بما يدركه الفرد من مؤثرات خارجية محيطة ، ويلعب الإدراك دوراً كبيراً في :-

- العمليات العقلية الأخرى كالتذكر والتفكير والتعلم .
- معرفة الإنسان بالعالم الخارجي .
- تكوين السلوك أو تعديله .
- تسبق الإدراك عملية الانتباه لأنه لا يمكننا أن ندرك الأشياء دون الانتباه .

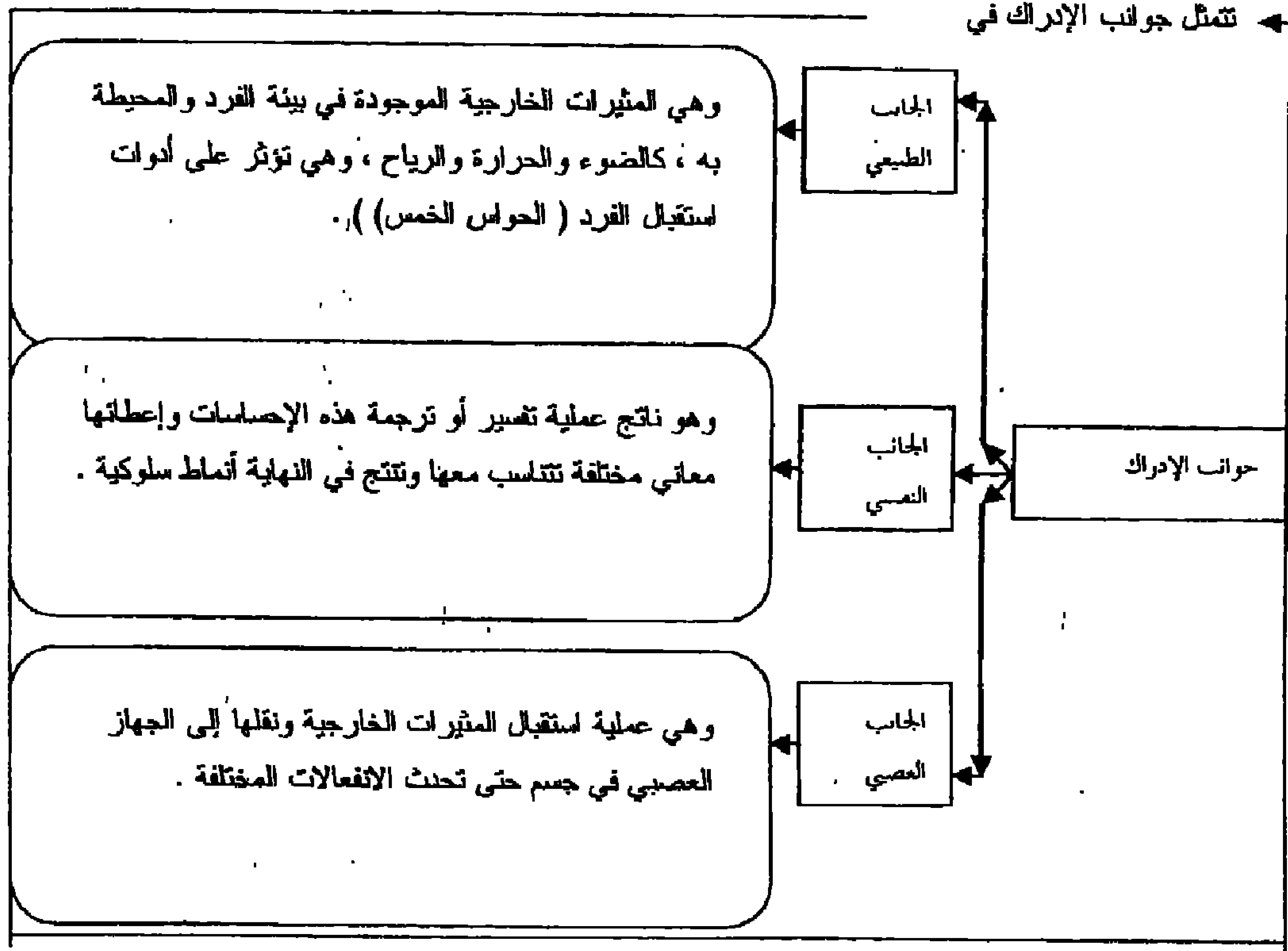
الفرق بين الإدراك والانتباه

يلاحظ أن :-

- الإدراك عملية معرفية عقلية . أما الانتباه فهو عملية نزوعية .
- الانتباه يعني تركيز الشعور على شئ معين أو فكرة معينه . وأن هذا الشئ يحتل الجزء المركزي أو البؤري من الشعور ، وما عداه من أشياء وأفكار وإحساسات يحتل المنطقة الحامية أو الخارجية .

- الإدراك عملية تتم بواسطتها تعرفنا على العالم الخارجي وتأويله .

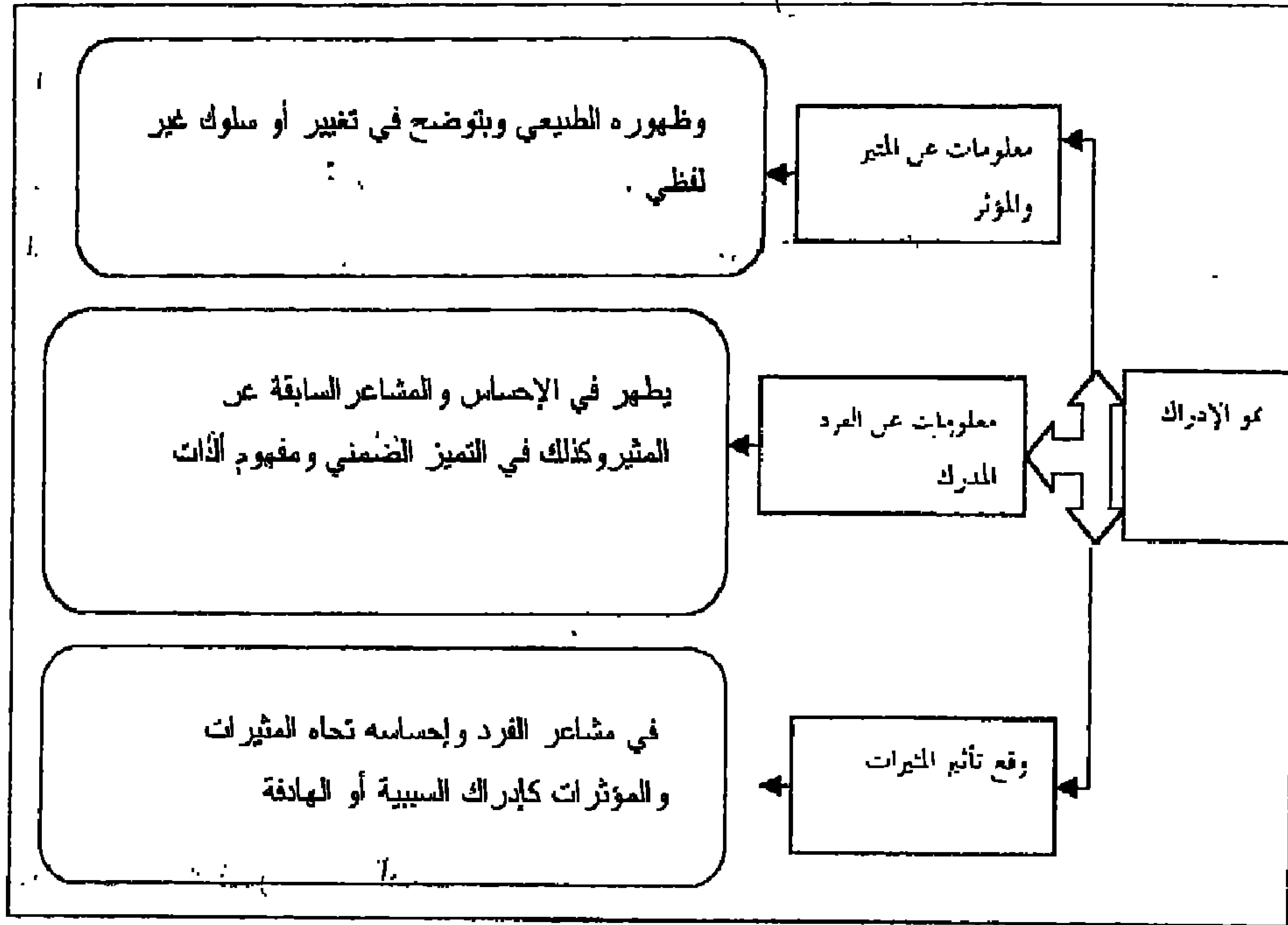
جوانب الإدراك وعناصره :-



إن عناصر الإدراك تتحدد في كونها عملية فكرية سيكولوجية معرفية. فالإنسان يستخدم هذه العناصر في تفسير المعلومات من العالم الخارجي من خلال حواسه ويترجمها إلى معاني أو صور أو مفاهيم أو معرفة تساعده في بناء أنماط وأشكال سلوكية تشكل سبل المعرفة والأساس للعمليات العقلية كالتفكير والتذكر .. فالإدراك يبدأ بالكل وينتهي إلى الجزء .

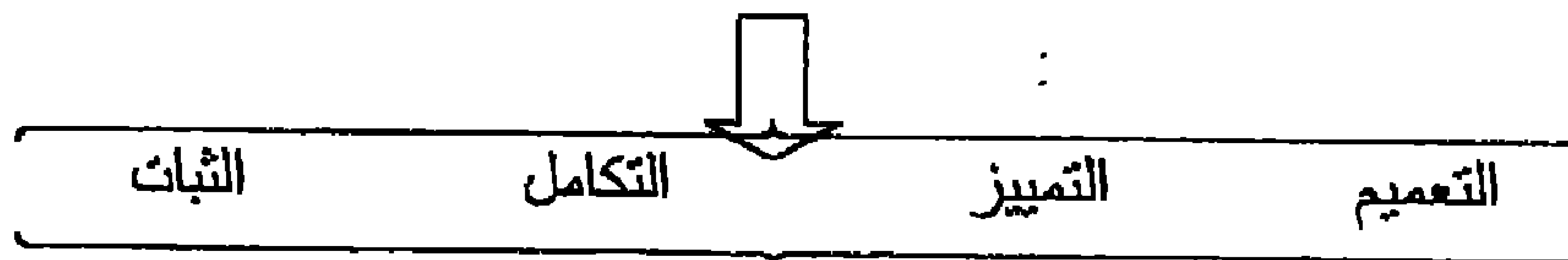
نمو الإدراك :-

يمر الإدراك خلال نموه في ثلاث خطوات منها :-



مراحل الإدراك (تكوين النظام الإدراكي) :

يتم تكوين النظام الإدراكي للفرد بأربعة مراحل هي :-



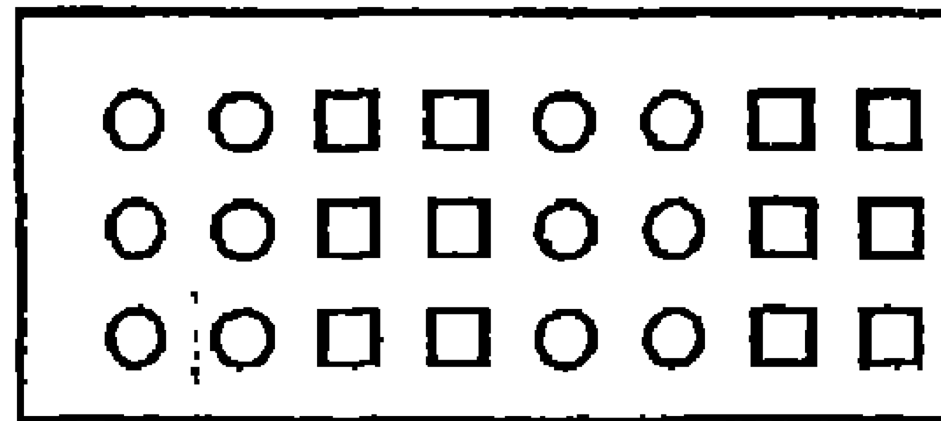
- مرحلة التعميم :- وفيها تبدو الأشياء الموجودة حول الفرد على درجة من التشابه بينها أكثر من درجة الاختلاف . فالسجين مثلاً يري القادم نحوه شرطي يراقبه .

2- مرحلة التمييز :- يرى الفرد الشئ الواحد باستمرار وفي شكل واحد لا يتغير ، عندها يبدأ في التعرف على هذا الشئ إذا ما وقع بصره عليه ، وبطريقة التفاعل والمحاولة والخطأ مع هذا الشئ يصبح مميزاً عن غيره من الأشياء ، وكلما زادت خبرة الفرد بها كلما أمدها بعناصر جديدة تميزها عن بعضها . فالتميز في الإدراك يتوقف على الخبرات السابقة سواء كانت متعلمة أو مكتسبة .

3- مرحلة التكامل :- ينمو الإدراك لدى الفرد وينظم مدركاته في أنماط كلية لها معنى في عقلية الفرد وتتشابك وتتداخل هذه الأنماط مع المدركات الجديدة التي كسبها الفرد تتبدل الأنماط القديمة بالأنماط الجديدة .

4- مرحلة الثبات :- تتكون لدى الفرد صيغ عقلية ثابتة (الإطار المرجعي) تساعده على إدراك ما يحيط به من صور وتكون ثابتة مهما تغيرت الظروف المحيطة بها وفي حدود معينة .

ولكي نفهم مراحل الإدراك يمكننا أن ننظر إلى شكل كالآتي



مثلاً فإننا ننظر له نظرة إجمالية كلية دون أن نتبين أجزاءه ومفرداته وتفاصيلة ، ثم إذا أمعن النظر فيه وحاولنا تحليل الشكل بدراسة أجزائه وعلاقة بعضها ببعض ثم تعيد تكوين الأجزاء في صورة جديدة أو صيغة جديدة . فنحن نرى بشكل إجمالي المبهم ثم إلى الشكل الإجمالي ذو المعنى.

وان تحليلنا لأجزاء الكل ودراسة ما بينها من علاقات ثم نعيد تكوينها في شكل جديد ذو معنى فذلك يرجع إلى تأويلنا لذلك الشكل .

خصائص عملية الإدراك :-

يتم الإدراك وفقاً لمجموعة من المبادئ وهي كالآتي :-

1- الإدراك عملية انتقائية اختيارية .

أي أن الفرد ينظم مدركاته بطريقة يتحكم هو فيها إلى درجة بعيدة.. وهذا يعني إن الإدراك لا يفرض على الإنسان وذلك لأن الإنسان :

أ) لا يستطيع إدراك كل ما يقع حوله من مثيرات . فهو يعمد إلى اختيار المدركات التي يريدها (أي قرار اختياري) .

ب) يفهم الإنسان المعلومات الواردة إليه بطريقة تتفق واهتماماته واحتياجاته وأهدافه وقدراته . ولهذا يختلف الأفراد في فهمهم لنفس المعلومات (قرار اختياري) .

ج) يتحكم الإنسان في تذكر المدركات أو يرغب في إن يميل عنها أو يتناساها ويخرجها من حيز الذاكرة إلى النسيان .

د) يقرر الإنسان الاستجابة أو عدم الاستجابة (اختياري) ومما سبق ويتوضح لنا ان كل فرد يدرك بطريقته الخاصة ولذلك يختلف سلوك الناس في الموقف الواحد أو في مواجهة نفس المثيرات .

2- ينظم الفرد مدركاته في مجموعات متناسقة :-

يدرك الفرد الأشياء والأشخاص بأشكال منفصلة عن بعضها البعض إلا أنه يتم تنظيمها في شكل مجموعات أدرا كيه وتصبح هي المؤثرات على سلوك الفرد الإجمالي ومما يسهم في عملية تنظيم المدركات منها :-

أ) تقارب الأشياء أو الأشخاص . مكاناً أو زماناً ، يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة .

ب) التشابة بين الأشخاص أو الأشياء . تساعد في انتظامها في مجموعات أدرا كيه متناسقة .

ج) تحدد الثقافة العامة للمجتمع أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تستند عليها.

د) يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في شكل مجموعات متناسقة تبعاً لعلاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات.

3- تتحدد صفات وخصائص أي جزء مما يدركه الفرد بخصائص المدركات التي تنتمي إليها .

إن تعاقب عمليات الإدراك بجمعها تنظيم إدراكي متناسق لهذا فإن :-

أ) صفات أو خصائص أي شئ جديد يتم إدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعاً لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشئ الجديد .

ب) الميل لإضفاء صفات الكل على الجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضعف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيميل الفرد إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على إنها متشابهة.

ج) أدراك أي شئ محدد يتوقف على العلاقات بينه وبين الأشياء الأخرى التي تكون المجموعة الإدراكية التي سينضم إليها هذا الشئ .

د) الإطار الفكري للشخص يساعد على تحديد الطريقة التي يتم بها إدراك شئ معين .

4- تتغير المدركات نتيجة للمعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد والتغيير في حاجاته

يلاحظ أن عملية الإدراك تتأثر جزئياً بأنواع الحاجات التي يشعر بها الفرد ، أي تلك الرغبات التي يسعى إلى إشباعها وذلك لأن :-

أ) الإدراك يتأثر بأنواع المعلومات التي يحصل عليها الفرد ، لذلك فإن التغيير في المعلومات يؤدي إلى التغيير في المدركات . (حلقة الاتصال بين تغير المعلومات والتغير في الإدراك هي حاجات الفرد .

ب) عندما يشعر الفرد بحاجات جديدة تراه يسعى للحصول على معلومات جديدة تساعده على إشباع حاجاته .

ج) أن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه في تطور وتغير مستمرين ، فإذا اعترض الفرد عائق بمنعه من إشباع حاجاته كان لابد من حدوث تغير في أفكاره ومدركاته .

د) التغير الفكري الذي يعقب الفشل في إشباع الحاجات قد يأخذ أحد اتجاهين:-

الأول :- تغير في اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل .

الثاني :- تغير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد لأحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع .

5- يتحدد التغيير في المدركات جزئياً بخصائص المدركات الحالية .

أ) يتوقف التغير في مدركات الفرد على بساطة أو تعقد النظام الفكري للإنسان .

ب) اختلاف النظم الفكرية والعقلية للإفراد .

ج) تتأثر المدركات الجديدة بدرجة الترابط بين النظم الفكرية للفرد التي تحكم الأمور الحياتية المختلفة من عقيدة دينية إلى اقتصادية .. الخ .

د) تتوقف قدرة الفرد على تغير مدركاته على خصائص نظامه الفكري التي تتمثل في البساطة أو العقيدة التوافق أو التباعد الترابط أو التفكك .

6- يتحدد التغيير في المدركات بصفات الفرد الشخصية :-

أن عملية تغير المدركات والأفكار لا تتأثر يطبيعة المدركات السابقة ونوع التنظيم الفكري الذي كونه الفرد لنفسه فحسب ، بل تتأثر أيضا ببعض الصفات الشخصية التي تميز الفرد ومن ذلك :-

أ) يختلف الأفراد في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور. (القدرات العقلية المنخفضة يسهل عليهم تعديل أفكارهم حيث يتقبلون أي معلومات جديدة دون تفحص - وأصحاب القدرات العالية يستطيعون إجراء عمليات إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم) .

ب) اختلاف الأفراد في قدرتهم على تحمل الغموض والابهام في المعلومات .

ج) أفراد يتصفون بجمود العقلية فيرفضون الأفكار والمعتقدات .

د) اصحاب العقول المتضخمة أكثر قابلية لتقبل الأفكار والمعتقدات الجديدة .

***العوامل المؤثرة في الإدراك :-**

تؤثر بعض العوامل في أدراك الفرد (أي الطريقة التي يستقبل بها المعلومات الواردة له) ومن هذه العوامل :-

أ) العوامل المتعلقة بالفرد المدرك : وتتمثل في :-

- الجنس :-

ذلك لأن المرآة أكثر سرعة في الإدراك للأنماط الخاصة وأكثر اعتماداً على الإشارة البصرية . أما الذكر فهو أكثر تحليلاً للأشياء المدركة من المرأة .

- الشخصية :-

إذ يختلف أدراك الفرد استناداً إلى تركيبه الفسيولوجي ، خبراته السابقة حاجاته ودوافعه ، ثقافته ودرجة تعلمه ، حالته النفسية ، درجة حساسية الحواس لديه ، قابلية الاستهواء لديه .

ب) العوامل المتعلقة بالشئ (الموضوع) الذي يتم إدراكه . وتشمل :-

قوة المثير أو المؤثر الذي يمثل الموضوع أو الشئ ، ومدي تكراره ، ومدي أهمية الموضوع أو الشئ للفرد المدرك ، حركة أو ثبات الشئ المدرك ، مدي التماثل أو

التشابة بين المدركات ، مدي التلاؤم في المكان ، حجم المثير أو الشئ المدرك ، مدي كون المدركات معروفة أو مألوفة للفرد أم لا.

يلاحظ أن وكالات الإعلان استفادت من السمات والخصائص السابقة في توظيف استخدامها في نظم الإعلانات المتحركة أو الملونة ، أو حجمها .

ج) العوامل المتعلقة في البيئة الإدراكية :-

ويتمثل ذلك في البيئة التي يتواجد فيها المثير أو الموضوع أو الحادث مما يترك أثر في الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به وتقسم البيئة إلى :-

أ) البيئة الاجتماعية Social environment :-

قد تؤدي الأنشطة التنظيمية إلى إدراكات مختلفة لنفس الموضوع فمثلاً إذا لفت المدير نظر أحد العاملين لقصور ما في واجبه في حضور زملائه الأخرين قد يتم إدراكه على إن المدير متسلط ودون أي مشاعر مما يفقد الرسالة أثرها .

وقد تؤدي البيئة الاجتماعية في عملية الإدراك للفرد فمثلاً قد يدرك العامل أن الحافز المعنوي الذي كسبه معقول في حالة كون حوافز زملائه قليلة نوعاً ماء ولكنه قد يدرك أنها غير عادلة إذا شعر أن حوافز زملائه أكثر منه . هذا بالإضافة إلى تأثير عنصر الاعتياد في ادراكات الفرد وهي ترتبط بالعوامل المادية والاجتماعية لبيئة الإدراك.

***إدراك مشاعر الأفراد وردود أفعالهم غير المعلنة**

إن فهم سلوك الأفراد ذو أهمية خاصة فيما يتعلق بالتعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بسلوك وتصرف ظاهري أو قد يعبر عنها بلغة لفظية ، إلا ان الكلام قد لا يصل دوما رغم التعبير عنه فكثيرا ما يصبح الكلام آداه للتمويه والتستر فقد يقول الفرد شيئا وفي داخله شئ آخر قد يكون عكس ما قاله الفرد ، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يدرك نوايا ومشاعر الأفراد غير المعلنة من خلال تفهمه للتعبير دون التعبير اللفظي الذي قد يتمثل فيما يلي

أ. **الصمت** : ونعني به عدم التوقف عن الكلام وإنما هو كلام يحمل في حياته تفسيرا وله دلاله وله معنى وعلى المستمع المقابل أن يدرك هذا المعنى فالصمت يعني بعض من الأمور التالية مثلا.

إن يكون الفرد في حيره من أمره ولا يعرف ما يقول

قد يكون الفرد موافق على المقترح أو الطلب .

قد يكون الفرد شاعرا بالآثم

يقر الفرد بعجزه فيصمت

قد يكون الفرد على وشك الثورة وفقدان الأعصاب فيلجا الى الصمت وهو ما يشبه الهدوء الذي يسبق العاصفة

ب.التعابير الحسية أو الحركية أو الفسيولوجية

تعبير حسي ويلجا لها الفرد للتعبير حسيا مثل حاسة البصر ... حيث يمكن إن ندرك ونميز نظرة العطف أو نظرة التوسل أو نظرة السخرية والاستهزاء .... الخ وهناك نظرة تجذبك وتقربك وأخرى تبعدك .... الخ ...

تعبير فسيلوجي قد نعجز عن التعبير أو البوح عما في داخلنا عندما نتعرض مثلا الى تأنيب من المدير ... فيصفر الوجه أو يحمر ، وقد يتصبب العرق ..

ج- **اللغة الرمزية** كثيرا ما تصدر منا رموز تدل على التوتر المتصاعد كالخربشة على الورقة أو رسم أشكال نمطية أو رواية النكتة وماثلك التصرفات ألا طريقة رمزية للغة يعبر عنها عن حالات التوتر والضيق .

د- **الأعراض المرضية** ... يفترض إن الإدارة تتفهم حقيقة الأسباب التي تؤدي بالفرد لان يسلك سلوكا معينا ، وقد تكون الحالات المرضية التي يشتكو منها الفرد هي تعبيرا عن معاناته وإحباطه نتيجة أمور لا يستطيع أو يجرا إن يعبر عنها صراحة لأنها تمس إعتباره الذاتي كالموظف الذي يخاف ان يعمل الحسابات ولا يزيد إن يوصف بالتماهل والاختلاس ، وقد يعاقب على ذلك ، فهو يصاب بالعمى كمنفذ للتهرب من هذا الموقف ، وكذلك التلميذ أثناء الامتحان يتهرب بالتمارض ومثل هذا السلوك يعتبر كرسالة ضمنية من قبل الفرد إلى رئيسه تعبيرا عن احتجاجه أو انسحابه ليلفت نظره واهتمامه له ، وفي مثل هذه الحالات لا تجدي الإجراءات الرسمية مثل خطاب التنبيه أو لفت النظر وغيرها

هـ **لغة الموقع والمكان** وهو ما يلاحظ في الصلة بين الأفراد ... فالقرب والبعد تعبير عن قوة الصلة بين الأفراد فمثلا الفرد الذي لا يريد التواصل مع زملاءه في العمل فانه يبتعد عنهم بحجج نفسية ثم يحاول إن يعبر عن هذا الابتعاد النفسي بمحاولة الابتعاد مكانيا

فنجده يقدم طلبا للإدارة لغرض الانتقال إلى قسم آخر ولربما الى فرع آخر لينعـزل عـن العلاقات والتواصل لزملاء العمل .

و. **لغة المظهر والملبس** : من الملاحظ إن للملابس أهمية خاصة كونها تـؤدي وظيفـة نفسية واجتماعية إضافة الى كونها وسيلة للوقاية من الحر والبرد ، فالعالم أو الفيلسوف أو صاحب عقيدة معينة يناضل من اجل ذلك نراه يعبر عن عدم اهتمامه بالمظهر من خـلال الملابس البسيطة التي يرتديها لان ما يشغله هو ارفع بكثير من تلك المظـاهر ، وكـذلك للفرد المتمرد نجد إن ملابسه غير لائقة فهو من خلالها يحاول تحدي المعايير الشائعة في ذلك الجزء من المجتمع.

أهمية عملية الإدراك في العمل الإداري :-

بما أن الإدراك هو عملية عقلية يتم بها معرفة العالم الخارجي ، وهو الأساس في جميع العمليات العقلية الأخرى كالتفكير والتذكر والتخيل والتصـور والـتعلم . إذن هـو يساعد الإدارة في فهم الكثير من جوانب السلوك الإنساني ويساعدها في تحقيـق أهـدافها المحددة بأقل التكاليف وأحسن الطرق . فالأدراة الناجحة تسعي جاهـدة لفهـم العنصـر البشري من خلال فهم وتفسير وتوجيه السلوك الإنساني والتنبؤ به . فالإدارة تبذل قصارى جهدها للتعرف على .

- العوامل المؤثرة في العملية الإدراكية وتوظيفها في الاستفادة منها عند رسـم سياسـتها وتحديد إستراتيجيتها .

- تهتم الإدارة في دراسة الأنماط السلوكية المختلفة وتحاول إخضاعها لغـرض تسـهيل عملية التعامل مع هذه الأنماط وتوجيهها لتحقيق أهدافها المطلوبة .

- ترغب الإدارة في معرفة السبل أو الأساليب التي تمكنها من تغيير السلوك مـن خـلال أحداث تغيير في المجال الإدراكي أو التنظيم الإدراكي للعاملين .

الخــلاصـــة

الإدراك :- هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلـــى سلوك .

- السلوك يتأثر بما يدركه الفرد من مؤثرات خارجية محيطة به .

- يلعب الإدراك دور كبير في العمليات العقلية كالتذكر .. ومعرفة الإنسان بالعـــالم الخـــارجي ، وتكوين وتعديل سلوكه .

- يسبق الإدراك عملية الانتباه .

- هناك فرق بين الإدراك والانتباه .

- للأدراك عدة جوانب منها :-

جانب طبيعي كالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة كالضوء :

جانب نفسي وهو ناتج لعملية تفسير وترجمة الإحساس وإعطائها معانها جانــب عصــبي وهــو استقبال المثيرات الخارجية ونقلها غلى الجهاز العصبي في جسم الإنسان حتى يحدث الانفعالات

نمو الإدراك من خلال المراحل ثلاث هي معلومات غير المثيــر ، معلومــات خاصــة بــالفرد المدارك وقع تأثيرات المثيرات على الفرد .

- مراحل الإدراك ، التصميم ، التميز ، التكامل . الثبات .

- خصائص الإدراك أنه عملية انتقائية ، كما أن الفرد ينظم مدركاته في مجموعــات متناســقة ، وتتحدد صفات وخصائص أي جزء مما يدركه الفرد بخصائص المدركات التي ينتمــي إليهــا ، وتتغير المدركات نتيجة لمعلومات جديدة ويتحدد التغيير في المدركات جزئياً ن ويتحــدد التغييــر في المدركات بصفات الفرد الشخصية .

- هناك عوامل تؤثر في الإدراك منها ما يتعلق بالفرد كالجنس والشخص ومنها ما يتعلق بالشــئ (الموضوع) الذي يتم إدراكه ثم العوامل المتعلقة في البيئة الإدراكيه .

- الإدراك مهم في العمل الإداري هو أن الإدارة تسعى لفهم العنصر البشــري للتعــرف علــى العوامل المؤثرة في العملية الإدراكية ودراسة الأنماط السلوكية ، ومحاولة التعرف علــى سـبل تغير سلوك الأفراد عن طريق تغير المجال الإدراكي أو التنظيم الإدراكــي للعــاملين وتوظيفــة لخدمة أهداف المنظمة .

تمـــارين وتطبيقات

س1/ ضع أمام مجموعة (أ) ما يناسبها من مجموعة (ب)

مجموعة (أ)

1- يمر الإدراك خلال نموه بثلاث خطوات منها

2- يلعب الإدراك دوراً كبيراً في .

3- للإدراك عدة جوانب منها الجانب .

4- يمر تكوين النظام ألإدراكي للفرد بأربعة مراحل منها .

5- الإدراك عملية معرفية عقلية أما الانتباه فهو .

مجموعة (ب) :-

1- يتكون لذي الفرد صبغ عقلية ثابتة .2- العصبي .3- التصميم .4- عملية نزوعية . 5- وقع تأثير المثيرات على مشاعر الفرد تجاه المثيرات .6- عملية اســتقبال المثيــرات الخارجية. 7- تكوين السلوك أو تعديله .

س2/ فسر وجهة نظرك في :-

أ) كل فرد يدرك بطريقته الخاصة ، ويختلف سلوك الناس في الموقف الواحد .

ب) إن صفات وخصائص أي جزء مما يدركه الفرد تتحدد بخصائص المــدركات التـــي ينتمي إليها .

ج) الإدارة تبدل جهداً كبيراً بتغيير أو تنظيم المجال ألإدراكي للعاملين .

س3/ اضرب مثلاً لكل مما يلي :-

1- تؤثر البيئة الاجتماعية في عملية الإدراك للفرد - مثلاً ....

2- هناك عوامل متعلقة بالموضوع الذي يتم إدراكه من قبل الفرد والتي تشمل حركــة أو ثبات الشئ المدرك .. الخ . فمثلاً ....

3- عوامل تتعلق بالفرد المدرك مثل ....

4- الجانب الطبيعي في الإدراك يتمثل في ....

5- السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة بكل ما تحتويــه مــن أشياء مثل ....

س4/ ما علاقة الإدراك بالانتباه ؟

س5/ ماهو مفهومك للإدراك وكيف يتأثر السلوك بذلك ؟

الفصل السابع

التذكر والنسيان

عناصر الفصل

تمهيد .

تعريف التذكر .

معطلات الاسترجاع .

تسهيل أو تعجيل الاسترجاع .

أنماط التخزين .

مقاييس التذكر .

الوعي والنسيان .

نظريات النسيان

بعض أسباب النسيان .

الخلاصة .

تمارين وتطبيقات .

الأهداف

- تعريف القارئ بالتذكر وتعريفه .
- إلقاء الضوء على مراحل التذكر .
- توضيح معظلات الاسترجاع.
- التعريف بأنماط التخزين .
- إلقاء الضوء على مقاييس التذكر .
- التعرف على ماهية التذكر .
- إلقاء الضوء على بعض نظريات النسيان .
- توضيح أسباب النسيان .

التذكر والنسيان

تمهيد :-

يقول البعض منا أتذكر الأحداث الماضية ، ويقول البعض الأخر نسيت موعد هام اليوم ، وبين هذا وذاك نتسأل ما هو التذكر ..؟ وما هي أهميته في حياة الأفراد؟

إن منحني التعامل مع المعلومات في دراسة التذكر تشير إلى محاولة رسم نظائر بين العمليات العقلية الإنسانية والعمليات الآلية للحاسب الآلي . وينظر إلى تعلم المواد على انه سياق من المدخلان والعمليات والمخرجات مع حدوث الاكتساب في مرحلة المدخلان ويحدث التذكر في مرحلة العمليات والاستدعاء . (قياس التذكر) كمخرجات . ويأمل الاحصائيون النفسيون الذين يحاولون تشبيه الوظائف البشرية باستخدام الحاسبات الآلية عند تحليل مدخلات الحاسب الآلي ومخرجاته وعملياته إن يصلوا إلى فهم أوضح لما يحدث أثناء التعلم البشري .

تعريف التذكر :-

هناك العديد من التعارف لعملية التذكر نختار منها :-

1- التذكر :-

هو عملية استعادة الخبرات السابقة بصرية أو سمعية أو شميه أو ذوقية أو لمسية أو حركية والتعرف عليها .

2- التذكر :-

هو الاحتفاظ بالمادة (تخزينها) لفترة معينة من الوقت .

3- التذكر :-

هو عملية استدعاء المعلومات التي تم تخزينها سابقاً .

***مراحل التذكر :-**

يمر التذكر بعدة مراحل هي :-

أ) مرحلة الاحتفاظ بقوة الأثر ووضوحه Impression .

ب) مرحلة الاحتفاظ بالأثر Retention .

ج) مرحلة الاسترجاع Retrieuat .

د) مرحلة التعرف Recognition.

أ) مرحلة الاحتفاظ بقوة الأثر ووضوحه Impression :-

فكلما كان الأثر قوياً وواضحاً كلما كانت مرحلة الاحتفاظ سهلة وثابتة .

ب) مرحلة الاحتفاظ بالأثر Retention :-

وهي مرحلة تحصيل المعلومات وتثبيتها في الذهن وهذه العملية تتطلب توفر عاملين هما :-

1- الشروط الموضوعية : وهي ما يتعلق بمادة التحصيل وبطريقة تحصيلها .

2- الشروط الذاتية : وهي ما يتعلق بالفرد المحصل للمعلومات .

1- الشروط الموضوعية :-

وهي ما يتعلق بمادة التحصيل وبطريقة تحصيلها . ويمكن إن تتدرج بالشروط الموضوعية ابتداءً من :-

- المعني :- ونعني به كلما كان الشئ المراد حفظه ذا معني ، كلما كانت عملية الاحتفاظ سهلة وميسرة ، وهذا عكس الشئ الذي ليس له معني حيث يصعب حفظه .

مثال : لو قدمت لك قائمة بالأسماء التالية :-

* وا - سو - كو - عم - (القائمة الأولي) .

* شباك - صخر - مهندس - برتقال (القائمة الثانية) .

* اتق - شر - من - أحسنت - إليه (القائمة الثالثة) .

ففي القائمة الأولي يصعب تذكر كلماتها لأنها بدون معني . أما القائمة الثانية فكلماتها مثل شائع وهي جملة مفيدة لها معني مما يسهل تذكرها .

- العرض : ويعني كلما كان عرض المعلومات منظماً كان الحفظ أسهل واسرع .

- التكرار : إذا أردت حفظ قصيدة مثلاً فمن الأفضل تكرار قراءتها على فترات موزعة، ومن الملاحظ إن الحفظ يكون أبطأ إذا عاودت قراءة القصيدة مرات عديدة في وقت وجيز

- الإيقاع : وهو إن يكون موضوع الحفظ سهل (سلس) ذو إيقاع موسيقي مما يسهل عملية الحفظ وسرعته .

- التسميع الذاتي : وهو أعادة قراءة الموضوع دون النظر إلى النص ، وبعد مدة معقولة.

2- الشروط الذاتية :-

وهي ما يتعلق بالفرد المحصل ، ويتوفر التذكر بشكل أحسن عند تركيز الانتباه والرغبة في الحفظ : مما يسهل الحفظ وإجادته التذكر على الموضوع المراد تحصيله ورؤية العلاقات بين الأشياء المراد حفظها والربط بينها .

- الاتفاق مع الميول الشخصية - وهذا يسهل الحفظ عندما يكون الموضوع يتناسب مع ميول الفرد المحصل .

- وضوح الغرض : أي كلما وضح الغرض من المادة المراد حفظها وأهميتها للفرد كلما سهل حفظها وتذكرها .

- الثواب والعقاب : أن عامل المدح أو اللوم أثر في عملية التذكر على أن يرعي عدم الإسراف في ذلك .

- الذكاء والخبرة السابقة : وهذا عامل مهم حيث يختلف الأفراد حسب مستوي الذكاء والخبرة السابقة لهم .

- الحالة النفسية : وهو عامل يؤثر في عملية تحصيل الفرد وقدرته على الحفظ فكلما كان الشخص مستريحاً نفسياً وجسمياً كلما كان تحصيلة أحسن وأقوي .

- وجود الفرد في نفس المجال : أي وجود الفرد في نفس المجال الذي أكتسب فيه التذكر مما يسهل عليه عملية استرجاعها . فقد تعجز عن تذكر أسم شخص تراه في الشارع ، وإنما تتذكر أسمه في بيئته العادية .

ج) الاسترجاع Retrieval :-

وهو عملية استحضار (استرجاع) المواد من الذاكرة وقد يكون الاسترجاع كلياً أو جزئياً أو متكاملاً ، وتكون فيه الذكريات محددة بزمان ومكان ، فقد تسترجع بيت شعر سبق وان حفظته ولكنك لا تتذكر متى حفظت هذا البيت . وقد يكون الاسترجاع لاستجابة مقصودة أو تلقائية تحدث دون مؤثر ظاهري (دون مقصد) كوثوب مقطع أغنية إلى ذهنك دون مناسبة لظهورها . وقد يتخذ الاسترجاع التقائي صفة الميل القشري لاسترجاع الأفكار والمشاعر دون مؤثر تراكمي ظاهر ، كالقلق الذي يلازمنا لفترة الأحلام التي تتكرر رؤيتها ويسمي هذا إلى الميل إلى استمرار النشاط حتى ينتهي بشكل حسي أو حركي أو انفعالي تعطيل الاسترجاع .

د) التعرف Recognition :-

صاحب التعرف مرحلة الاسترجاع ، وهو أقل تعقيد لأن التعرف يصاحبه وجود الشئ أمام الشخص أو في ذهنه ، وقد يكون التعرف مباشر أو غير مباشر ، فيكون مباشر إذا تعرف الشخص على الشئ بمجرد رؤيته وغير مباشر إذا آثار الشئ المرئي ذكريات بواسطتها يمكن التعرف عليها .

معطلات الاسترجاع :-

قد تعطل بعض العوامل عملية الاسترجاع المنواد من الذاكرة ومن هذه العوامل :-

أ) **حشد الذهن بالمعلومات :-** إن التحصيل وحده لا يضمن الاسترجاع خاصة عندما يكون ذهن الفرد مزدحم بالمعلومات على صورة فوضوية غير مرئية بحيث يصعب على الفرد إن يتذكر ما حصله حين يحتاج إليها وهو في ذهنه مثلاً فقد تعرف إجابة أسئلة الامتحان لكن في زحمة الامتحان تكون إجاباتك ضعيفة ، إلا أنه بعد الامتحان يسهل تذكرها .

ب) **تداخل المعلومات :** حيث تتداخل عدة عوامل فتعطل عملية الاسترجاع . فقد تحاول استرجاع عملية ضرب 8×4 فتثور في الذهن عدة إجابات مما يؤدي إلى تضارب الإجابات .

ج) **الإصرار :** ونعني به الإصرار على الاسترجاع بشكل خاطئ فمن الملاحظ إن الإنسان قد يصعب عليه استرجاع تاريخ أو اسم ولكنه إذا أصر على استرجاعه لم ينفعه هذا الإصرار لكن إذا ترك الإصرار لفترة وذهب لموضوع آخر فسرعان ما يثب الاسم أو التاريخ إلى ذهنه بشكل تلقائي .

تسهيل عملية الاسترجاع : ويتم ذلك بـــ :-

- **استعداد وتأهب الفرد للقيام بنشاط معين :** ذهنياً أو حركياً ، ويبدو اثر ذلك حينما نحاول تذكر ما نسيناه من مواد بعد الامتحان أكثر-بكثير مما نسيناه قبل الامتحان .

- **الاستمرار :** من طبيعة الإنسان أنه يمتلك ميلاً قوياً إلى الاستمرار في نشاطه فيما إذا بدا بهذا النشاط ، ومن هنا نجد أن الأعمال الناقصة غير الكاملة تخلق لديه نوع من التوتر

لا يزول إلا عند أتمامه لهذه الأعمال . فالأعمال الناقصة هي أسهل في استرجاعها من الأعمال المكتملة .

أنماط التخزين :-

للتخزين في الذاكرة أنماط منها :-

1- التخزين الحسي . وهو الاحتفاظ بالموضوعات في صورة حسية غير منظمة قبل أن " تقرأ " أو تصنف أو تفسر . ويعتقد إن هذا النوع يدوم لفترة وجيزة من الوقت ، وعلى الرغم من إن طول الفترة الفاصلة للاسترجاع قد تختلف (من جزء على مائة من الثانية إلى ثوان عديدة) معتمدة في ذلك على العملية الحسية . وتقترح النظرية إن هذه المواد أما تعامل أو تنتقل من الذاكرة الحسية إلى تخزين قصير المدى أو تخزين طويل المدى أو تفقد (تنسي) أو تهمل .

مثال : هناك بحث عن الذاكرة الحسية يستخدم فيه التاكستسكوب (وهي أنه يمكنها ضبط أو التحكم في زمن المثير البصري لأجزاء من الثانية) يتم تعريض مجموعة من الحالات لفترة قصيرة جداً لمثير بمعين (قد تكون 1/10 ثانية) ثم يتبع ذلك بفترة راحة وجيزة جداً ثم يقوم مؤشر (رأس سهم مثلاً) بتحديد أي جرء من المثير ينبغي استرجاعه ، ويحدث هذا في الوقت الذي لا يستطيع فيه المفحوص رؤية الصورة التي عرضها التاكتسكوب وإنما (يري) المفحوص أثراً بصرياً لهذه الصورة ، وقد أوضحت الأبحاث إن الأثر لايدوم أكثر من ثانيتين فقط .

2- التخزين قصير المدى :-

يستمر هذا التخزين من ثانية إلى ثلاثين ثانية بعد عرض مثير ويحدث التعامل المبدئي مع مادة المثير في هذه المرحلة حيث يتم نقل المعلومات من التخزين الحسي أثناء هذه الفترة. وقد ينظر إلى التخزين قصر المدى على أنه فترة مؤقتة أو مرحلية وهي عبارة عن خطوه تالية للتخزين الحسي الذي لا يحدث فيه أي تعامل مع المواد ، وإذا لم يحدث التعامل أو معاملة للمادة فستفقد هذه المادة .

مثال : افترض أن صحيفة معينة أهملت في نشر وقت عرض فيلم سينمائي ترغب في مشاهدته ، فقد تحاول الاتصال بدار العرض لتحصل على هذه المعلومات ، وستبحث في دليل التلفون على الرقم الصحيح ، ثم تديره ليحدث الاتصال ، وتنتظر إلى إن تنتهي مكالمتك .والمعاملة اللازمة لإجراء المكالمة تتطلب فقط عملية تخزين قصير المدى ، فرقم التلفون يدار وبعد ذلك يهمل ، ولو سئلت بعد ساعة عن رقم التلفون فقد لا يمكنك تذكره .

3- التخزين طويل المدى :-

يحدث هذا النوع من التخزين عندما تعالج أو تعامل مواد التخزين الحسي أو التخزين قصير المدى ويتم تسجيلها ، أو بمعني آخر عندما تعامل هذه المواد لأجل تذكرها لفترة تزيد عن ثلاثين ثانية (ربما أكثر من ثلاثين عاماً) وكلما حدث أكتساب أولي ، واستمرت قدرة الشخص على الإتيان بالاستجابة المناسبة ، كانت لحالات التخزين طويل المدى فترات تذكرية غير محدودة .

مثال : قد تستطيع تذكر حدث قد حدث لك في فترة طفولتك وقد تتذكر لحظة سعيدة مثل حصولك على هدية خاصة من أبويك ، أو قد تتذكر حدثاً أليما مثل موت شخص عزيز لديك كل هذه الذكريات يتم استرجاعها من التخزين طويل المدى .

ولا تزيد العمليات المنضمة في التخزين طويل المدى (أو في التذكر قصير المدى أو طويل المدى) موضع حدس وتخمين ويظهر جلياً أنها تتطلب نشاطاً في الجهاز العصبي المركزي ، وذكريات ثم الاحتفاظ إلى حد ما بها في المخ ، ولكن لم يمكن تحديد حتى الآن المتغيرات التي تحدث في ثنايا هذه العملية .

مقاييس التذكر :-

صمم الأخصائيون عدد من الطرق المختلفة لتقييم التذكر ويحاول كل منها استعادة وقياس المعلومات التي تم الاحتفاظ بها في الذاكرة وسنتناول أثنين من هذه المقاييس هي:-

- مقياس التعرف :-

حيث يقدم للفرد في مقياس التعرف لقياس التذكر مادة معينة كمجموعة من العبارات وبعد فترة تعرض على المفحوص نفس المجموعة ولقد أضيفت لها طائفة جديدة من العبارات حيث يمكن للمفحوص إن يتعرف على ما سبق إن رآه في العرض الأول .

- قياس أعادة الحفظ :-

قد يتطلب من الأفراد في بعض المواقف إعادة المواد التي سبق لهم إن تعلموها (مثلاً جدول الضرب) عندها يمكن مقارنة الوقت الذي أستغرقة كل منهم أو عدد المحاولات لإعادة التعلم ، اللازمة للتعلم الأصلي ، ويمكن قياس التذكر بواسطة درجة التذكر حسب المعادلة التالية .

$$\text{درجة التذكر} = \frac{\text{التعلم الأصلي} - \text{إعادة التعلم}}{\text{التعلم الأصلي}} \times 100$$

مثال : أستغرق زيادة (10) دقيقة لحفظ مجموعة من العبارات في قائمة معينة وعند اختياره لقياس التذكر قام بعملية تعلم العبارات واستغرق (2) دقيقة فكم درجة التذكر .

$$\text{درجة التذكر} = \frac{10 - 2}{10} \times 100$$

$$= \frac{8}{10} \times 100$$

$$= 80\ \%$$

***الوعي والنسيان :-**

يقصد بالوعي Retention احتفاظ الفرد بما مر به من خبرات وبما حصله من معلومات وكسبه من عادات ومهارات ، ولولا هذه القدرة على الوعي ما استطعنا إن نتعرف على بعض الأشياء أوالأشخاص فالقدرة على الوعي هي استعداد فطري يقوم على أساس عصبي يختلف باختلاف الأفراد فلا سلطان للفرد على إنمائه وتقويته . فالنسيان في أول الأمر سريع ، ثم يأخذ بالتباطؤ تدريجياً بمعني الزمن حتى يصبح بطيئاً جداً .

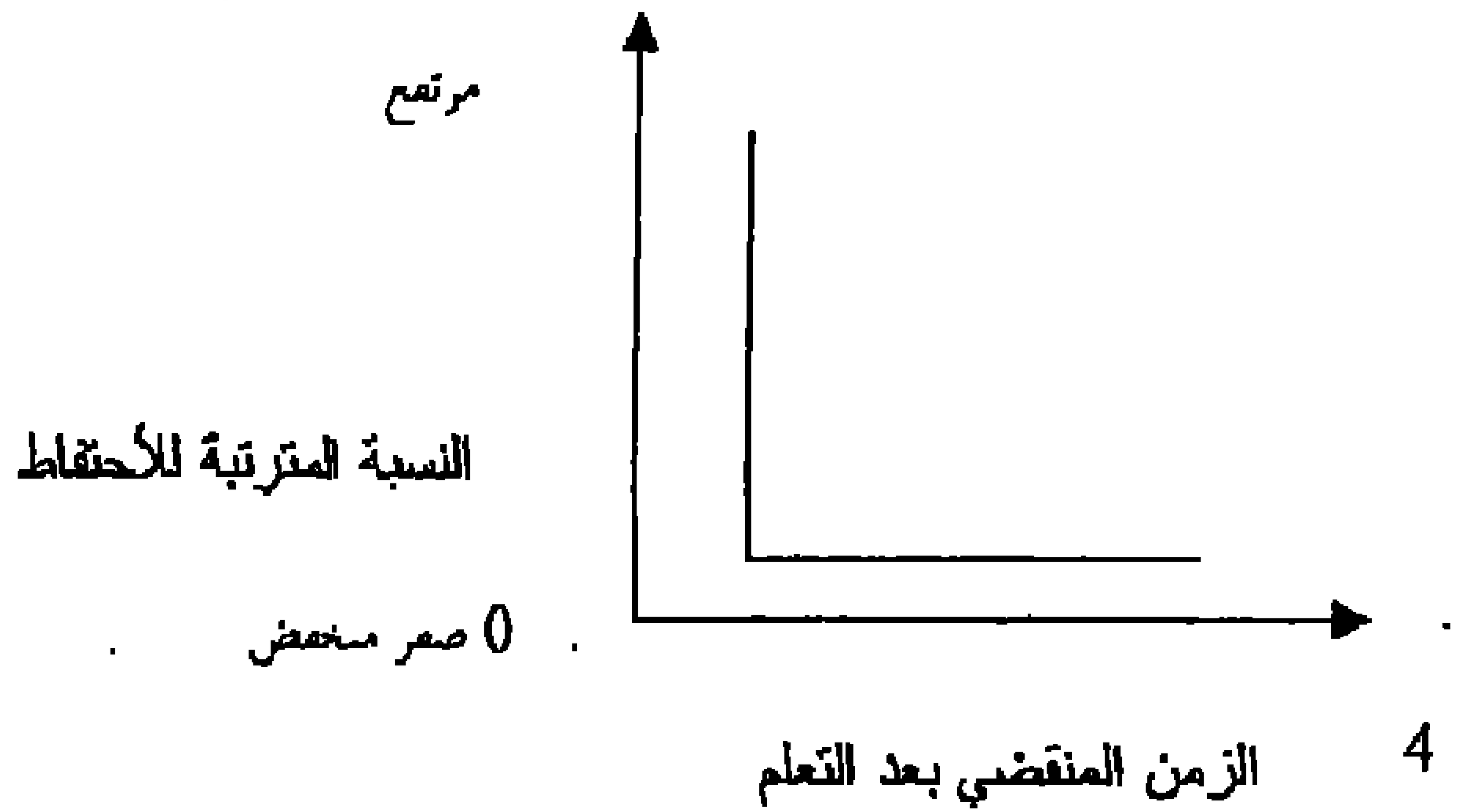
*** نظريات النسيان :-**

يتعرض كثير من الأفراد إلى النسيان مما دفع العلماء إلى دراسة أسباب هذه الظاهرة وظهرت عدة نظريات اعتمد منها على صعوبات الاسترجاع ، وفقدان آثار التذكر ، ونقص الدافعية ، والتداخل ومن هذه النظريات .

1- نظرية الترك والضمور :-

وتفترض هذه النظرية : إن الذكريات والخبرات السابقة تضعف آثارها وتضمحل بعدم استعمال هذه الخبرات ، وهذا يعني الفشل في استدعاء اثر الذاكرة . إن اثر الذاكرة يضمحل وبالتالي يفقد التذكر تدريجياً ويجب إن تكون هناك ممارسة من الفرد حتى يتوقف هذا الاضمحلال . ويوضح (منحني النسيان النموذجي) ذلك رغم عدم وجود أي شئ ما عدا متغير الزمن الذي يكون قد أسهم في فقد الذاكرة .

مثال : يمارس كاتب الطابعة بعض التمارين الأولية ، ولو سألته لماذا تقوم بذلك فسوف يرد عليك (أمارس التمارين حتى لا أنسي) فالذاكرة تعتمد على الاستخدام بينما يحدث النسيان نتيجة عدم الاستخدام .



شكل يوضح علاقة الزمن بالنسيان

2- النسيان كإخفاق في الاسترجاع :-

النسيان يحدث نتيجة لفشل الفرد في استرجاع بعض الموضوعات التي تم اختزانها بالفعل في الذاكرة ، وتشير هذه النظرية إلى حدوث اكتساب . غير إن هناك ثمة أشياء قد تعمل على النسيان مثل سؤ التنظيم في التخزين ، أو سؤ الإثارة ، أو الدافعية .. الخ . وهو ما يمنع الفرد من الأداء الذي يُظهر المواد المختزنة . وتعتمد هذه النظرية على مبدأ النسيان كفشل في الاسترجاع وتري إن الذكريات تكون في الحقيقة متواجدة إلا أن نقص التنظيم ، والمؤشرات أو التلميحات المناسبة أو بعض المتغيرات الأخرى قد تعوقنا في

استثارة الذاكرة . ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أنه عندما تتبدل تلميحات المثير لتوليد محاولات جديدة للاستدعاء حينئذ يمكن توليد استجابات إضافية كثيرة فالاستثارة الكيماوية أو الكهربائية مثلاً : لمناطق معينة من المخ في بعض الأحيان تولد الذكريات الصعبة والتي لا يمكن أن تستدعي إلا بهذه الطريقة .

***بعض أسباب النسيان :-**

جاءت نتائج بعض التجارب العلمية على أسباب النسيان ببعض الملاحظات منها:-

1- يختلف الناس من حيث القدرة على الوعي ، ومن حيث سرعة النسيان .

2- العادات والمهارات الحركية أصعب واعصي على النسيان من المعلومات والمحفوظات اللفظية .

3- المبادئ والاتجاهات والأفكار العامة وطرق التفكير أعصي على النسيان من الوقائع والمعلومات .

4- تعلم مادتين في آن واحد يكون نسيانها أسرع .

5- فهم المادة ذات المعني يكون نسيانها أبطأ .

6- نوع النشاط الذي يمارسه الفرد بعد الحفظ مباشرة يؤثر على درجة النسيان .

7- النسيان خلال النهار أسرع منه إثناء النوم .

8- النسيان سريع جداً أول الأمر حتى قد يضعف نصف ما حفظ خلال العشر ساعات الأولي .

الخـــلاصـــة

التذكر :- هو عملية استدعاء معلومات سبق تخزينها سابقاً .

مراحل التذكر :- هي مرحلة الاحتفاظ بقوة الأثر ووضوحه ، ومرحلة الاحتفاظ بالأثر ومرحلة الاسترجاع وأخيراً مرحلة التعرف .

معطلات الاسترجاع :- وهي حشد الذهن بالمعلومات ، وتداخل المعلومات ، والإصرار على الاسترجاع بشكل خاطئ .

تسهيل عملية الاسترجاع :- ويتم باستعداد وتأهب الفرد للقيام بنشاط ذهني أو حركي والاستمرار بالنشاط . ونمط التخزين .

أنماط التخزين :- نمط تخزين حسي ، تخزين قصير المدى ، تخزين طويل المدى .

مقاييس التذكر :- ومنها مقياس التعرف ، قياس إعادة الحفظ .

الوعي والنسيان :- إذ أن الوعي هو احتفاظ الفرد بما مر به من خبرات وبما حصل عليه من معلومات وكسبه من عادات ومهارات .

- القدرة على الوعي هي استعداد فطري يقوم على أساس عصبي يختلف باختلاف الأفراد فلا سلطان للفرد على إنمائه وتقويته .

- يكون النسيان في أول الأمر سريع ثم يأخذ بالتباطوء تدريجياً بمضي الزمن حتى يصبح بطيئاً جداً .

- ظهرت عدة نظريات منها نظرية التداخل والتعطيل والنسيان كإخفاق في الاسترجاع ونظرية الترك والضمور. وتفترض هذه النظرية أن الذكريات والخبرات تضعف أثارها وتضمحل لعدم استعمالها . أما نظرية النسيان كإخفاق في الاسترجاع وتفترض هذه النظرية فشل الفرد في استرجاع ما تم خزنه في الذاكرة ، وان هناك ثمة أشياء تعمل على النسيان كسؤ التنظيم في التخزين ، وسؤ الإثارة .. الخ .

ومن أسباب النسيان :- إختلاف الناس في القدرة على الوعي ، والعادات والمهارات الحركية أصعب علي النسيان ، المبادئ والاتجاهات ، تعلم مادتين في آن واحد .. الخ .

تمارين وتطبيقات

س1/ حدد العبارات التالية بوضع علامة (√) أو (×) مبرهناً على صحة أو خطأ العبارة؟

1- التذكر هو ما يتعلق بمادة التحصيل وطرق تحصيلها .

2- الوعي هو احتفاظ الفرد بما مر به من خبرات ومعلومات وما كسبه من مهارات وعادات .

3- حشد الذهن بالمعلومات يعطل عملية الاسترجاع .

4- يمكننا قياس التذكر بعدة طرق .

5- مرحلة الاحتفاظ بالأثر تعني إعادة قراءة موضوعاً ما دون النظر إلى النص .

س2/ ضع أمام مجموعة (أ) ما يناسبه من مجموعة (ب) ؟

1- كلما كانت المعلومات منظمة كان حفظها أسهل واسرع.

2- عملية استحضار المواد من الذاكرة كلياً أو جزئياً.

3- الاحتفاظ بالموضوعات في صورة حسية غير منظمة.

4- الأعمال الناقصة تخلق لدى الإنسان التوتر وهذا يسهل عملية استرجاع الأعمال المكملة.

5- يصاحبه وجود الشيء أمام الشخص أو في ذهنه وقد يكون مباشراً أو غير مباشر وهو واحد من معطلات الاسترجاع.

مجموعة (ب)

1- التخزين الحسي. 2- التعرف. 3- الاستمرار في طبيعة الإنسان. 4- الاحتفاظ بقوة الأثر.

5- العرض. 6- استعداد وتأهب الفرد للقيام بنشاط معين. 7- الاسترجاع.

س3/ كيف تفسر أن النسيان يحدث نتيجة لفشل في استرجاع بعض الموضوعات التي تم اختزانها بالفعل في الذاكرة ؟

س4/ دلت التجارب العلمية على إن هناك أسباب للنسيان . من فهمك لموضوع النسيان حدد هذه الأسباب ؟

الفصل الثامن

السلوك الانفعالي

عناصر الفصل

- تمهيد
- أهداف الانفعال .
- مفهوم الانفعال.
- العلاقة بين الانفعال والسلوك
- جوانب الانفعالات
- العوامل المؤثرة في الحالة الانفعالية .
- نماذج من الانفعالات والسيطرة علية (الغضب – والخوف – والسرور)
- أهمية دراسة السلوك الانفعالي في مجال الاداره
- أنواع الانفعالات
- الخلاصة
- تمارين والتطبيقات .

الأهـــــداف

يتوقع منك : بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مـــع مـــا ورد فيـــه قادر على تحقيق الأهداف التالية:

- أ ن تعرف بكلماتك الخاصة مفهوم الانفعال.
- أن تحدد العلاقة بين الانفعالات و السلوك .
- تتعرف على أنواع الانفعالات .
- تشرح جوانب الانفعال .
- تتعرف على العوامل المؤثرة في الحالة الانفعالية .
- أن تشرح بعض نماذج الانفعالات والسيطرة عليها .
- أن تتعرف على أهمية دراسة السلوك الانفعالي في الإدارة

السلوك الانفعالي

تمهيد

ركزت الدراسات الحديثة في الانفعالات على التفاعل المتبادل للتأثيرات المعرفية العقلية والتأثيرات الفسيولوجية الجسمية للفرد كما إنها أكدت على أهمية تأثير العمليات العقلية على الانفعالات التي يشعر بها الفرد .

مفهوم الانفعال :

- هو حالة من الاضطراب المصحوب بزيادة في النشاط والتي تعتري الكائن في لحظة ما ، ولهذه الحالة مصاحبات شعورية وسلوكية وفسيولوجية محددة.
-هو حالة وجدانية عنيفة تصحبها اضطرابات فسيولوجية حشوية وتعبيرات حركية مختلفة كانفعال الخوف والحزن والخجل .

العلاقة بين الانفعال والسلوك

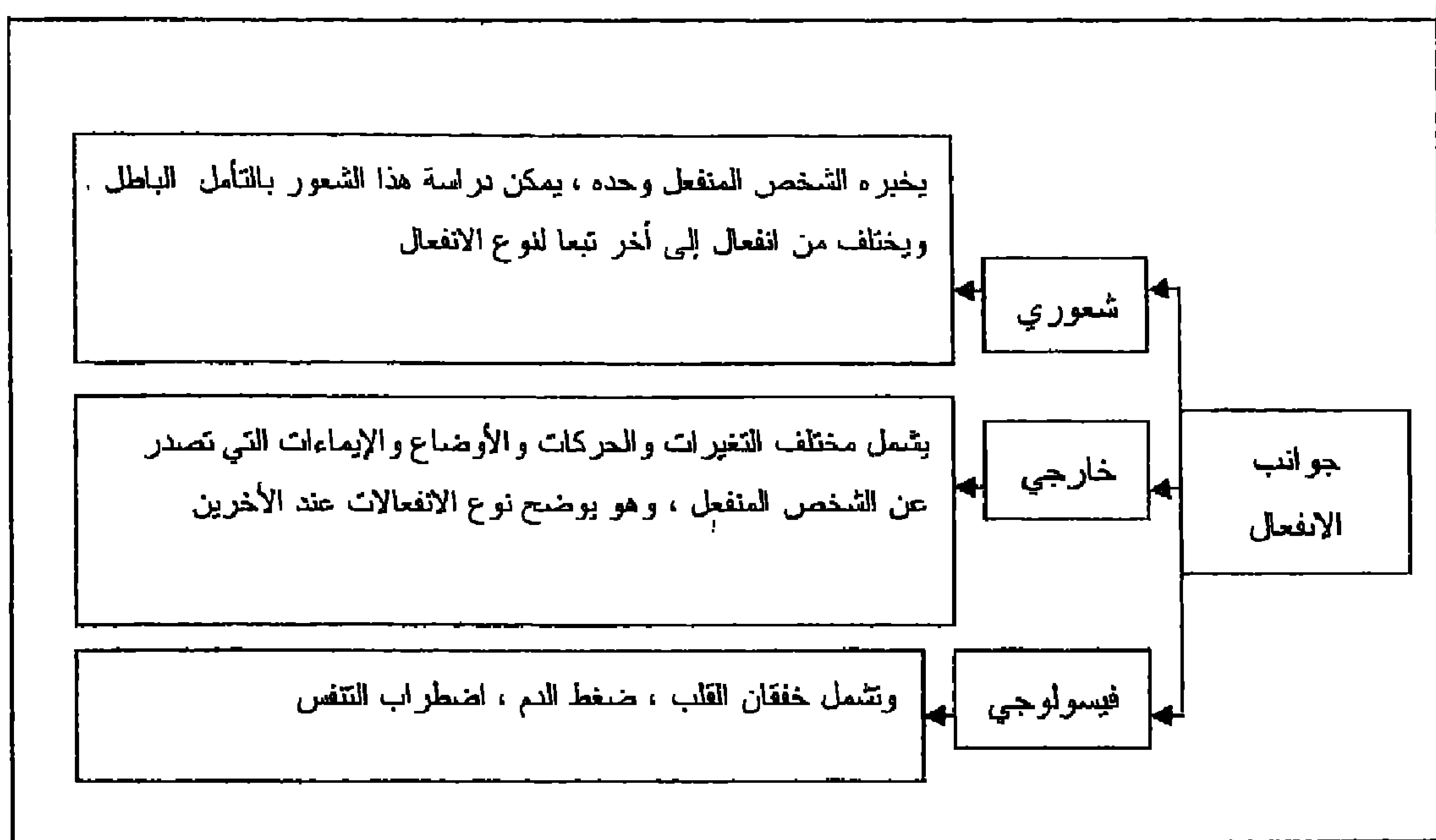
من الملاحظ أن هناك علاقة شديدة التعقيد بين الاستثاره الانفعالية والعمليات السلوكية الأخرى بحيث يصعب وصفها والأحاطة بها ومن ذلك
-التأثيرات المباشرة ، الاستثارة الانفعالية تؤدي إلى نتائج متضاربة في السلوك أحياناً وقد تؤدي إلى الخوف الشديد وإلى اضطراب وانهيار كامل في كفاءة السلوك . فالزيادة في- الإثارة الانفعالية تؤدي إلى تشتيت التركيز الذهني للفرد وينعكس ذلك في أدائه .

- إذا انخفضت الاستثارات الانفعالية عن الحد الامثل أدى ذلك إلى عدم شحذ الطاقة مما يؤدي إلى نقص في كفاءة السلوك .

-الآثار البعيدة المدى للانفعال تؤثر الانفعالات الشديدة تأثيرا بالغا على شخصية الفرد وبناءه الجسمي ، وقد يؤدي ذلك إلى تغيرات دائمة في وظائف الجسم وربما تكون تغيرات مرضية مثل الربو ، أو الضغط .... الخ .

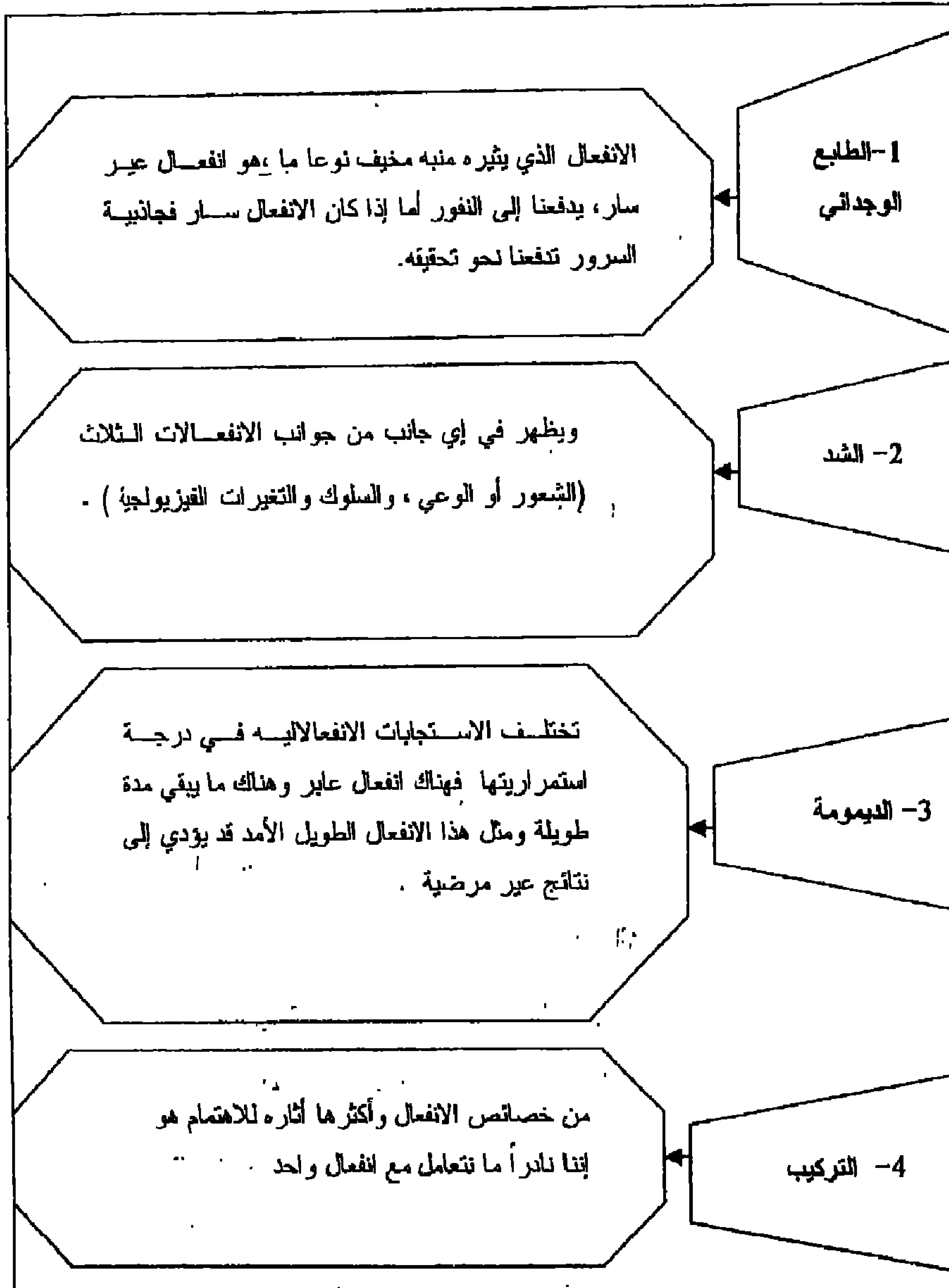
جـــوانـــب الانفــعــال :

البشكل الآتي يوضح جوانب الانفعال.



* العوامل المؤثرة في الحالة الأتفعالية

يلاحظ أن الانفعالات قد تكون مصحوبة ببعض العوامل التي تزيد من حدتها وتؤثر فيها ومن ذلك :



***نماذج من الانفعالات والسيطرة عليه .**

-الغضب. هو استعداد فطري لدى الإنسان يدفعه لمقاومة ما يقيد حركا ته

ويعوق سلوكه ويحبط دوافعه الفطرية والسلوك الفطري المصاحب لهذا الانفعال هو تحطيم العائق وإزالته وللغضب مظهران أحدهما:

- إيجابي ، يتمثل في الضرب ، والسب ، والتدمير .... الخ

- سلبي ويتمثل في الامتناع عن تناول الأكل أو الكلام وهو أكثر ضــرر بالصــحة النفسية وقد يكتسب الغضب خلال التنشئة الاجتماعية ، أو قد يتعلمــه ، فالإنســان المتعلم قد يلجأ إلى طرق محوره غير مباشره للتعبير عن غضــبه فبــدل ســلوك الضرب والسب يستخدم سلوك السخرية أو التحقير ... الخ وعند الغضــب يتعطــل نشاط هادف يقوم به الفرد ويتوقف شعوره ، ويعجز إدراكه. وتتوقف درجة الــذكاء على طبيعة المنبه المعطل للسلوك . فالغضب الذي تشعر به عندما تصدم ســيارة بسيارتك يمكن أن يتبدد بسرعة ويتحول إلى شئ من الخوف إذا ما وجدت السيارة التي اصطدمت بها سيارة شرطة ، أو سيارة ملاكم أو مصارع .

أن رد الفعل للغضب قد يندرج من التأثير البسيط إلى السخط ،أو الغيض . وتنشأ ردود الفعل بواسطة المثيرات التي تثير الاستياء أو الإحباط وفي حالات انفعاليــة أخرى نجد أن ردود الفعل هذه قد تستخدم لأستثارة استجابة أخرى . كصورة عداء أو عدوان أو نكوص .

- **الخوف** : وهو عبارة عن استعداد عام موروث للابتعاد عن الأشياء والمواقف التــي تسبب ألم للجسم أو التي يتوقع منها الألم والأذى فالألم الجسمي أول مثيــر للخــوف عند الإنسان وهو مثير فطرى لبعض المثيرات المنتجة للخــوف فمــثلاً قــد تكــون الاستجابة هي إحدى استجابات ، الشك والتردد ، الفزع ، وحتى الاشــمئزاز الشــديد وتثار وهذه الاستجابة بحدوث بعض الأشياء والتي قد توصف بمخيفه، أو مرعبــة ، أو مروعة ولكن قد يكتسب الخوف عن طريق التعلم فقد يصيب الخوف من الســيارة طفل راى حادثة دهس أو الخوف من الكلاب لان سبق وأن عضه كلب . ويصــاحب انفعال الخوف استثارة سلوك الهرب أو الهجوم أو الذعر والهروب .

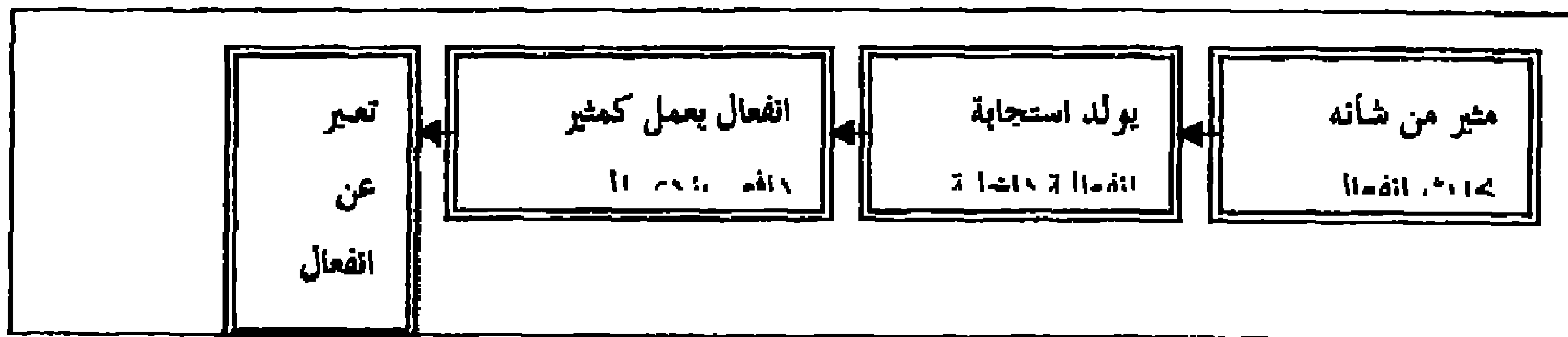
- **السرور** وهو انفعال يتولد من ردود الفعل البسيط إلى خبرات الحب الغــامرة الشــديدة. وبصورة عامة تجد استجابات السرور تعمم عن طريق وجود مثيرات مفضلة أو ما يشير

إلى اقتراب الفرد من هدفه، ويأخذ التعبير عــن الســرور صــوراً متنوعــة كالابتســام والضحك أو المعانقة والتقبيل.

واغلب الانفعالات يمكن السيطرة عليها عن طريق التعلم أو الاكتساب من ثقافة وعادات المجتمع إذ يلجأ الإنسان إلى طرق محورة للانفعال ، فبدلاً مــن الاعتــداء أو الصــراخ بصوت عالي يلجأ إلى عبارات السخرية ونظرات الاحتقار.

***أهمية دراسة السلوك الانفعالي في مجال الإدارة .**

أن ردود الفعل الداخلية يخبرها الشخص ذاته وقد تثير استجابة إضافية انفعاله وعندما يحدث ذلك يكون الانفعال قد قام بدور الدافع ويصبح التسلسل الكامل لرد الفعل كما يلي:



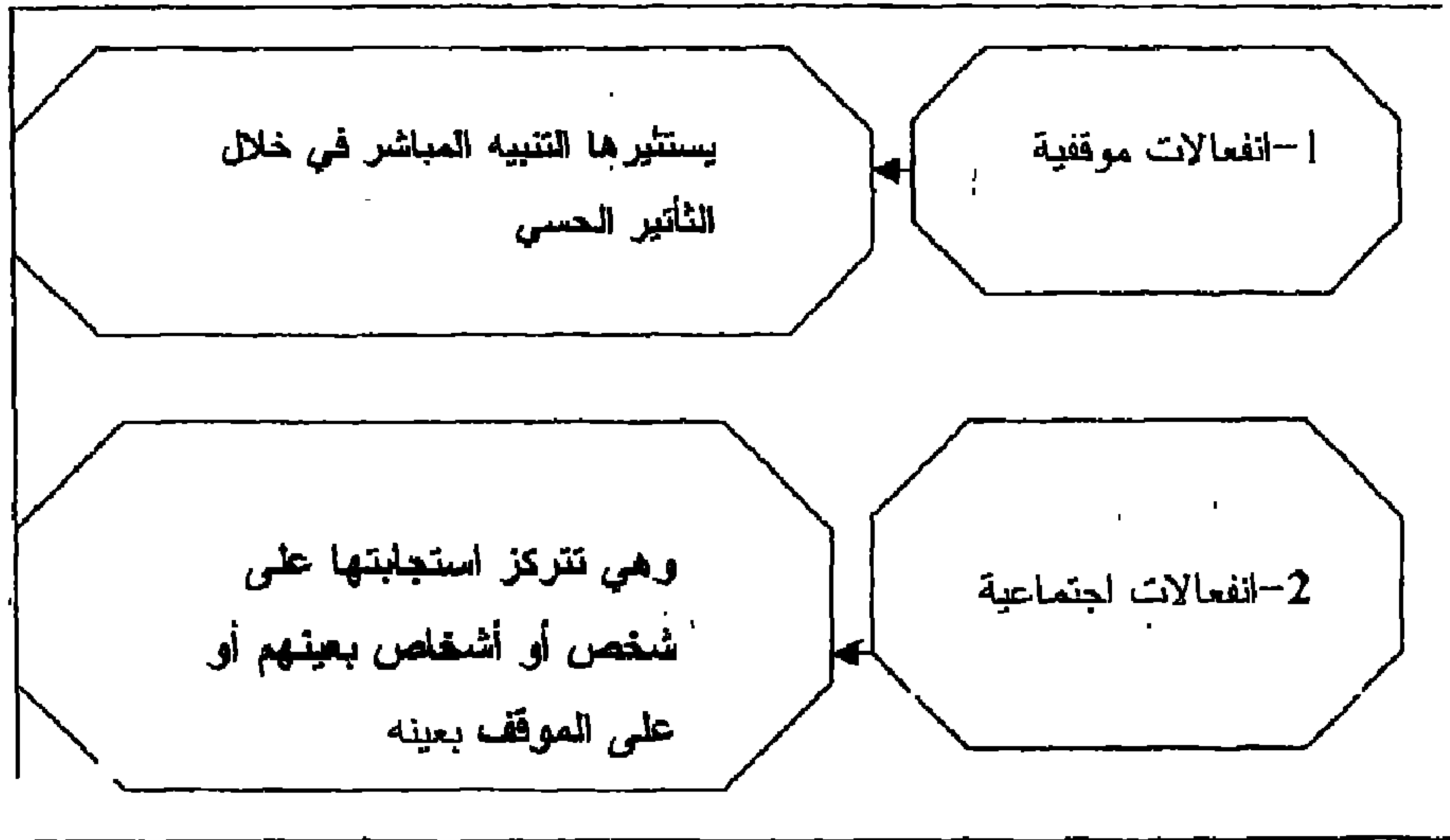
يقول (در يفر) أن الانفعال ينتج عن إحباط الدوافع وإعاقة السلوك الغريزي . فالخوف لا يظهر إذا استطاع الفرد الهروب من الخطر المحيط به .إننا ننفعل حين تعاق دوافعنــا اى يتعطل السلوك الصادر عنها من بلوغ الهدف . إما إذا انساب سهلاً إلــى هدفــه لــم يشعر الفرد بالانفعال إلا أقليلاً

مثال : الخوف لدي المحارب يبلغ أشده قبل القتال ، فإذا بدأ القتال خفــت حــدة الخــوف عنده.

مثال : الموظف الذي أهانه رئيسه في العمل إمام زملائه يشعر بالغضب الشديد، وجســمه يغلى من الغضب، ولكنه قد يبدى ابتسامة باهتة على وجهه ولا يعبر ســلوكياً عــن هــذا الانفعال بل سوف لا يقبل على العمل باندفاع .

أنواع الانفعالات :

تنقسم الانفعالات إلى :



الشكل يوضح أنواع الانفعالات

الخـــــــــلاصـــــة

الانفعال: هو حالة من الاضطراب المصحوب بزيادة في النشاط تعتـــرى الكـــائن الحي في لحظة ما.

* وهناك علاقة بين الانفعال والسلوك ويتوضح ذلك في التأثيرات المباشـــرة إذ أن الاستثارة الانفعالية قد تؤدى إلى نتائج متضاربة في السلوك ولها أثار بعيدة المـــدى تظهر في التغيرات الجسمية الدائمة في أداء الجسم لوظائفـــه وربمـــا تكـــون هـــذه التغيرات مرضية مثل ضغط الدم وللانفعال جوانب شعورية وخارجية وفيسولوجية

* والعوامل المؤثرة في السلوك هي الشدة والطابع الوجداني، والديمومة التركيب.

* ومن نماذج الانفعال الغضب والخوف والسرور ويمكن السـيطرة عليـه عـــن طريق تحوير السلوك .

* وتهتم الإدارة في دراسة السلوك الانفعالي لأن ردود الفعـــل الداخليـــة يخبرهـــا الشخص ذاته وقد تثيره استجابة إضافية. فهناك مثير من شأنه إن يحـــدث انفعـــال مما يولد استجابة داخلية وانفعال يعمل كمثير دافعي يؤدى إلى التعبير عـــن انفعـــال خارجي. والانفعال ينتج عن إحباط الدوافع وإعاقة السلوك الغريزي.

* الانفعالات تنقسم إلى انفعالات موقفية يستثيرها موقف من خلا ل التأثير الحســي وانفعالات اجتماعية تركز استجابتها على شـــخص أو أشـــخاص بعيـــنهم أو علـــى الموقف بعينه .

تمارين وتطبيقات .

س1 – ماهي العلاقة بين السلوك والانفعال ؟

س2– أ– هل يمكنك السيطرة على انفعالاتك ، كيف يتم ذلك ؟

ب – عرف السلوك الانفعالي ؟

س3 – اشرح أهمية دراسة السلوك الانفعالي للإدارة الحديثة؟

س4– أجب بعبارات صح أو خطأ موضحاً مبرراتك في الإجابة :

1– الانفعالات الشديدة تؤثر على الفرد صحياً ....

2– الاستثارة الانفعالية تؤدي إلى شكل سلوكي واحد ....

3– الطابع الوجداني للانفعال يثيره منبه سار فقط . ...

4– الغضب هو موقف لا يتعطل فيه النشاط الهادف ....

5 – السرور هو استجابة تعمم عن طريق مثيرات تبعد الفرد عن هدفه .

س5 – أ– ارسم مخططاً يوضح التسلسل الكامل لرد الفعل؟

ب– ارسم مخططاً لجوانب الانفعالات .

ج– حدد العوامل المؤثرة في الحالة الانفعالية .

الفصل التاسع

الاتجاهات النفسية

عناصر الفصل

- تمهيد.
- الأهداف
- ماهية الاتجاه وتعريفه
- مكونات عناصر الاتجاه
- عملية تكوين الاتجاه
- وظائف الاتجاه
- خصائص الاتجاه .
- تغيير الاتجاه
- الرأي العام ، تعريفه ،أنواعه ، أهميته ، تغيره ، عناصره
- العلاقة بين الاتجاه والرأي
- مقاييس الاتجاهات ، فائدة قياسها ، أهداف قياسها ، شروط قياسها
- طرق قياسها .
- التطبيق الإداري للاتجاهات
- الخلاصـــــــــــة.
- تدريبات وتطبيقات

الأهـــــداف

يتوقع منك وأنت تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ما ورد فيه أن تكون قادرا على تحقيق الأهداف التالية.

- أن تعرف الاتجاه وتحدد ماهيته.
- أن تشرح مكونات عناصر الاتجاهات
- أن تحدد وظائف الاتجاهات وخصائصها
- أن تفسر كيفية تغير الاتجاه
- أن تعرف الرأي العام وأنواعه وأهميته وكيفية تغييره
- أن تحدد العلاقة بين الاتجاه والرأي العام
- أن تتعرف على كيفية تطبيق الاتجاهات إداريا.

الاتجاهات النفسية

تعتبر الاتجاهات إحدى المحددات النفسية للسلوك الإنساني ، وتمثل نظاما متكاملا متطورا من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره ويختلف باختلاف المواقع والظروف التي يوجد بها.

ماهية الاتجاه وتعريفه:

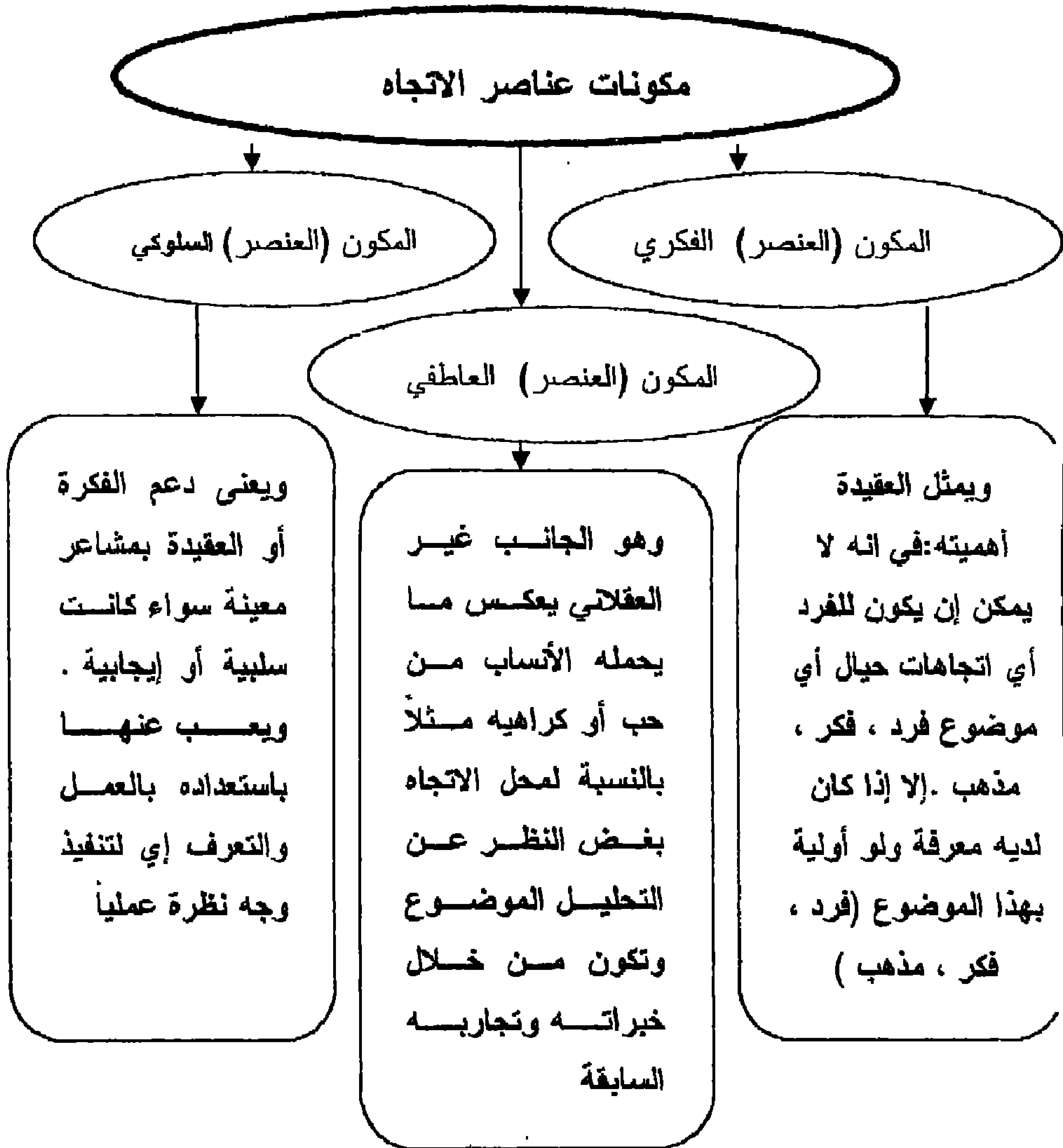
اختلف علماء النفس حول تحديد مفهوم أو تعريف محدد للاتجاه ، ويرجع ذلك إلى طبيعة الاتجاه حيث انه لا يمكن ملاحظته بطريقه مباشره ، ولكن يمكن استنتاجه من عدد من الاستجابات العاطفية الملحوظة للفرد من خلال مواجهته لمواقف أو ظروف وأحداث معينة . والاتجاهات ناتج تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشئ محدد. وتمثل الاتجاهات في الأساس وجهة نظر الإنسان بالنسبة لشئ محدد كشخص معين أو موضوع أو مكان معين . وهو لا بدو أن يقع على أمر محدد بذاته مما يجعله مختلفا عن القيم التي تتعلق بأمور عامة وأشياء مجردة (كقيمة الأمانة مثلا) وتركز الإدارات على غرس الاتجاهات الايجابية نحو العمل ، وتحاول تغيير الاتجاهات السلبية منها عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح . ويمكننا تعريف.

- الاتجاهات هي تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع والميول السلوكية.
- الاتجاهات هي عبارة عن استجابات تقويمية متعلمة إزاء الموضوعات أو الأحداث أو غير ذلك من المثيرات.

- الاتجاه هو حاله مفترضة من الاستعداد للاستجابة بطريقة تقويمية تؤيد أو تعارض موقفا معينا.

مكونات عناصر الاتجاه:

للاتجاه مكونات وعناصر ثلاث يوضحها الشكل الأتي:



***عملية تكوين الاتجاهات:**

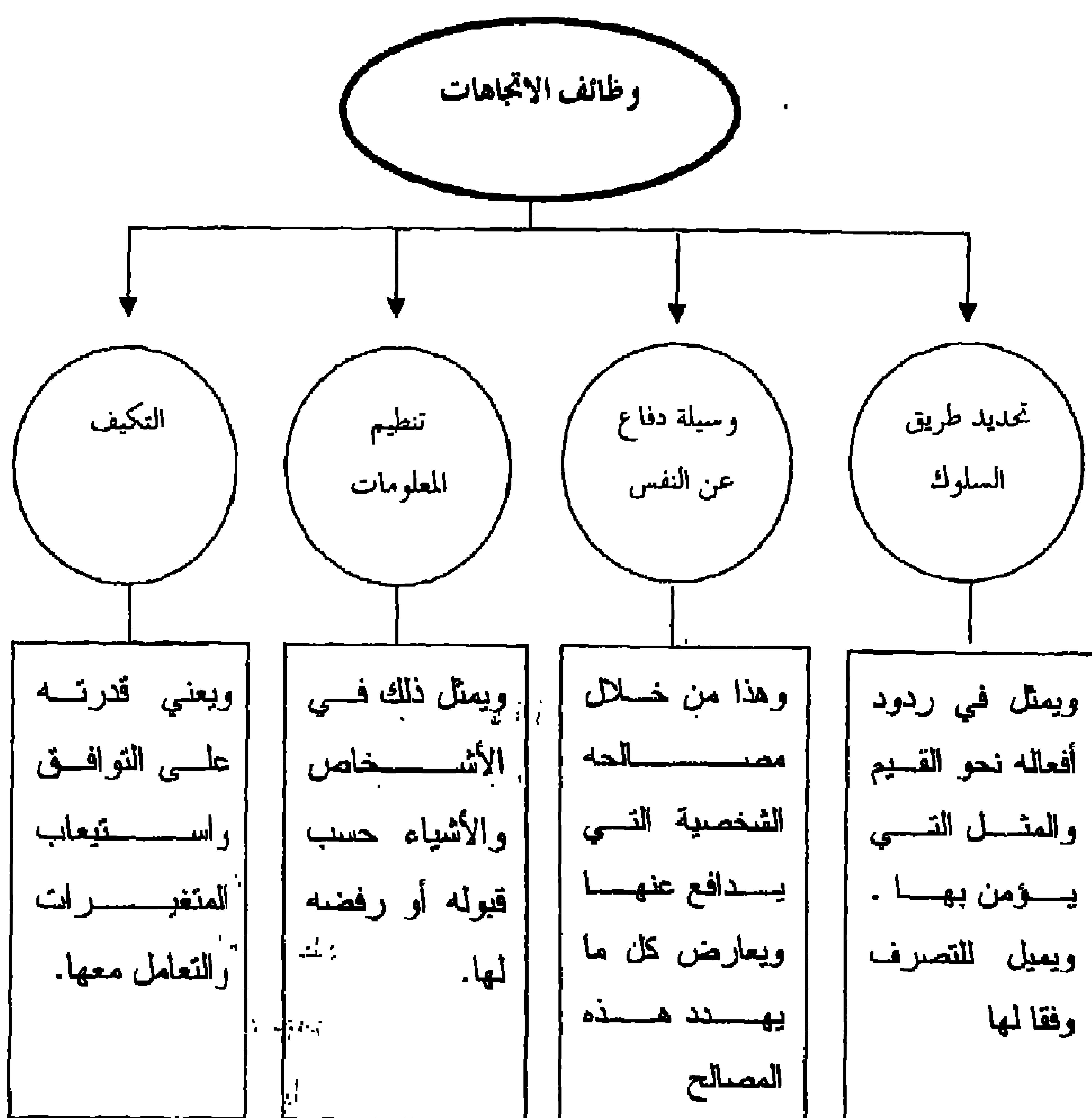
تتكون الاتجاهات تدريجيا ووفق الأنماط الافتراضية التالية :

1. تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته .. وفي مسعى الفرد هذا .. يتعرض إلى خبرات سارة وغير سارة. وهذه الخبرات تؤثر في توجيه سلوك الفرد مستقبلا.

2. تتكون الاتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوفرة له ولا يتعلق ذلك بصحة أو زيف المعلومات لان مجرد توفر المعلومات يؤدي إلى تشكيل الاتجاهات.

3. الاتجاهات هي محصلة معتقدات وقيم البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد والتي تتكون نتيجة التنشئة الاجتماعية.

***وظائف الاتجاهات:**



خصائص الاتجاهات:

الاتجاهات هي محصلة التفاعل بين العديد من العوامل والمتغيرات منها ما يرتبط بالفرد ومنها ما يرتبط بالبيئة . غير أن الاتجاهات تتصف في :

1. لا يمكن ملاحظة الاتجاهات و إنما يمكن استنتاجها من خلال الألفاظ أو الحركات.
2. اختلاف الاتجاهات من فرد لأخر ، كما إنها تختلف بالنسبة للفرد ذاته من فترة زمنية لفترة زمنية أخرى أو من مكان لأخر.
3. تتطور وتتغير الاتجاهات بتطور مراحل نمو الفرد البيولوجي والوظيفي ومقدار ما اكتسبه من خبرات وتجارب.

***تغيير الاتجاهات:**

قد يحدث إن يتغير اتجاه الفرد لأي سبب من الأسباب التالية.

1. حصول الفرد على معلومات جديدة عن خصائص موضوع الاتجاه .
2. تعرض الفرد لضغوط خارجية .
3. تتغير الاتجاهات نتيجة لتغيير المستوى الثقافي أو التعليمي للفرد .
4. ظهور حاجات جديدة غير مشبعة لدى الأفراد وقد يرجع الى تغير حاجات الفرد مع تغيير الزمان والمكان والتطور البيولوجي للفرد وقد يتمثل التغيير في كونه تغيرا كليا أو جزئيا أي ظهور اتجاهات مضادة للاتجاهات القديمة . وهذا يمثل درجة خطورة عالية للمنظمة لما يترتب على ذلك من ردود أفعال منعكسة أو قد يكون التغيير نسبي . وهو أي تغير في درجة قوة الاتجاه الحالي وهو اقل خطورة وأكثر شيوعا وتختلف عملية النسبية من فرد لأخر.

***الرأي العام:**

يعتبر الرأي العام مظهر من المظاهر النفسية ذات الأثر الكبير على الجماعات وهو لا يعني رأي المجموع الكامل وإنما رأي الأغلبية أو الأكثرية واعتبر الرأي العام من جهة نظر ويليام تمبل "William Temple" هو المحور الذي ترتكز عليه السلطة السياسية واهم الوسائل لاختبار الجماعات القائدة للدعاية.

أما جون لوك يعتبر الرأي العام بمثابة القـانون ولمـا نمـت الديمقراطيـة اسـتعت المناقشات بتأثير تطور وسائل النشر والاتصال الجماهيري زادت أهمية الـرأي العـام فالرأي العام كل ما يطلق عليه جماعات الضغط.

تعريف الرأي العام:

هناك العديد من التعريفات سنختار منها:

1. تعريف البورت Allport

الرأي العام هو تعبير يصدر عن مجموعة كبيرة من الناس عما يرونه في قضـية أو مقترح واسع النطاق . ويمكن استدعاء الناس لهذا التعبيـر سـواء كـانوا مؤيـدين أم معارضين له.

2. تعريف جيمس براسس James Bryce

الرأي العام هو اصطلاح يستخدم للتعبير عن مجموعة الآراء التي يدين بهـا النـاس إزاء القضايا التي تؤثر في مصالحها العامة والخاصة .

3. تعريف كليردج كنك Klaridge King

الرأي العام هو الحكم الذي تصل إليه الجماعة في قضية ذات اعتبار عام بعد مناقشات علينه وافية.

***أنواع الرأي العام :**

وهما نوعان :

1.ثابت : ويمثل في العادات التقليدية والقيم والأعراف ويعتبر بمثابة القانون.

2.متغير: ويعتمد على إقناع العموم عن طريق الاتصال الجماهيري ويعمل على أثـاره أو تهديد.

***أهمية الرأي العام:**

تتوضح أهمية الرأي العام في كونه :

1. يمثل مجموعة من آراء جمع كبير من الأفراد

2. أم هذه الآراء تتصل بقضايا مختلف عليها وذات مساس بالصالح العام للمجموع.

3. إن هذه الآراء يمكن أن تمارس ضغطا على سلوك الأفراد والجماعات السياسية أو العامة .

***تغيير الرأي العام :**

يمكن تغيير الرأي العام والتأثير عليه عن طريق الأعلام والدعاية لتحقيق أهداف (إدارية) معينة . كما أن التقنية الحديثة ساعدت على زيادة المؤسسات والوسائل المؤثرة فيه مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون والسينما والمسرح أي (وسائل الاتصال الجمعي) التي يمكنها إن تمارس تأثير في سلوك الأفراد والجماعات عن طريق المناقشة المنظمة ووسائل الاتصال بالجماهير (وسائل التبليغ) التي تؤدي إلى التوصل لرأي العام الذي يتعلق بالقضايا العامة المشتركة وهناك أربع عوامل يجب مراعاتها في تأثير الأخبار في الري العام.

- المصدر – أي مصدر الخبر.
- الرسالة – أي مضمون الخبر.
- الأداة – وسيلة نقل الخبر أو إعلانه
- الشخص – أي ناشر الخبر وشخصيته ومدى تأثيره هذا إضافة إلى مدى الدعاية ووسائل الاتصال بالجماهير في الرأي العام وهذا يتحدد من خلال عامل المحيط الاجتماعي وطبيعة الجمهور الخاضع لهذا المؤثر ووضعه الاقتصادي والثقافي.

***عناصر الرأي العام: وهي**

1 . الناس أو الجمهور.   2. البيئة الاجتماعية والتحديات

3. حاجات الناس .   3. خصائص السلوك الاجتماعي للأفراد.

العلاقة بين الاتجاهات والرأي العام.

الاتجاه وهو استعداد دافعي مكتسب يميل بالفرد إلى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها ويحبذها أو يرحب بها أو يحبها ، أو يميل به عنها فيجعله يعرض عنها أو يرفضها ويكرهها.

أما الرأي – هو مجموع ما يعرفه الفرد عن موضوع معين أو هو حكم أو جهة نظر في موضوع معين . فان قبله الفرد قبولا تاما دون التحقق منه وفضله على غيره من الآراء (أصبح عقيدة) .

ومما سبق نستنتج العلاقة كما يلي:

1. الاتجاهات يؤثر في آرائنا كما تؤثر في سلوكنا :

مثال: إذا كان اتجاه العامل نحو رئيسه الرضا فسوف يتقبل ملاحظاته بطيب خاطر ، والعكس صحيح .

2. الاتجاه يتضمن حكم واري . أي الحكم بالرفض أو القبول .

(إذا كان كل اتجاه يتضمن رأي ، فليس كل رأي ينطوي على اتجاه)

3. يرى بعض العلماء أن الاتجاه مرادف للرأي والبعض الآخر يري الاتجاه أعمم واشمل من موضوع الرأي .

4.أراء الفرد أو الجماعة تعكس فكرة (إفطار) يعبر بها عن اتجاهاته.

ويتم قياس الرأي العام عن طريق استطلاع الآراء الجماعية وهو ما يعبر عن اتجاهاتهم.

***مقاييس الاتجاهات:**

تقاس الاتجاهات بنوعين من العبارات :

1. عبارات تؤكد على النواحي الفكرية والمشاعر واتجاهات الفرد نحوها :

مثل : اشعر بإحساس الولاء للمنظمة التي اعمل بها.

موافق جدا	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

2.عبارات تؤكد على مدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه موضوع البحث.

مثال : عند تعرض المجتمع إلى وباء ، يسارع المواطن إلى التلقيح:

موافق على الإطلاق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
5	4	3	2	1

وقياس الاتجاهات يمثل مجالا واسعا لبحث السلوك وتحليله فهو يعتمد في ذلك على أساليب إحصائية علمية لضمان دقة النتائج.

*** فائدة قياس الاتجاهات:**

تدل الاتجاهات على السلوك الإنساني ، لذا تهتم الإدارات بقياس الاتجاهات داخل المؤسسة وخارجها كوسيلة لتحليل السلوك ومحاولة استنتاج الاتجاهات التى ساهمت في تكوينه ومحاولة استخراجها من الفرد بطريقة غير مباشرة ومن فوائد قياس الاتجاهات ما يلي.

1. القياس يساعد الإدارة على تفسير السلوك والتنبؤ به ومحاوله السيطرة عليه .
2. يلقي الضوء على صحة أو خطأ الدراسات النظرية.
3. لها فوائد فعلية في عدة ميادين منها.

أ.الصحة النفسية .

ب.الصناعة ، والتربية والتعليم ، والخدمة الاجتماعية.

4. تساعد في عملية تعديل أو تغيير اتجاهات الجماعة نحو موضوع ما

***أهداف قياس الاتجاهات.**

1.معرفة الموافقة أو المعارضة بخصوص الاتجاه.

2.معرفة شدة الاتجاه ، وثابت الاتجاه.

***شروط قياس الاتجاهات:**

أن يكون موضوع الاتجاه :

1.واضح و بسيط ومهم للمفحوصين

2.يحس المفحوص بالاطمئنان التام عندما يعبر عن رأيه.

5.إحساسه بأهمية رأيه فيما يتعلق بتغيير (الموضوع البحث مثلا)

6.عبارات المقياس قريبة إلى الواقع.

*طرق قياس الاتجاهات:

طريقة مباشرة كملاحظة السلوك العقلي للفرد وتتبعه وتحليله لاستنتاج الاتجاهات منه



طريقة غير مباشرة :عن طريق توجيه أسئلة للفرد تساعده على التعبير عن اتجاهاته في إجاباته عليها بشكل

*التطبيق الإداري للاتجاهات:

يؤكد العلماء إمكانية تعديل السلوك بشكل يساهم في تحقيق الأهداف الإدارية وأهداف الفرد الذاتية . وعادة تلجأ المؤسسات إلى تدريب العاملين فيها والتدريب في مجمله بشكل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل كالتأكيد على مفهوم الأعمال كخدمة للمجتمع وليس وسيلة للتحكم في العاملين ومن واجب الإدارة إن توفر المعلومات اللازمة للعاملين حول ما يهم معرفته للعاملين مما يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمؤسسة ونجعلهم ينتمون للمؤسسة ويحافظون عليها. ويمكن للمؤسسة نفسها إن تغيير اتجاهها من المركزية إلى اللامركزية كتفويض السلطة ، أو تغيير نمط الاتصالات.

إن الإدارة الجيدة هي التي تسعى إلى التغيير الإيجابي سواء للعاملين أو المؤسسة وبما يجعلهم قادرين على التكيف والتوافق واستيعاب المتغيرات المختلفة .

الخــــلاصة

- الاتجاهات وهي تنظيم متكامل من المفــاهيم والمعتقــدات والعــادات والــدوافع والميــول السلوكية.

- ويتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر هي المكون المعرفي والعاطفي والسلوكي.

- وتتكون الاتجاهات من خلال محاولة الفرد إشباع حاجاته، وحسب المعلومات المتوفرة للفــرد وحسب معتقداته وقيمه البيئية.

- وللاتجاهات وظائف منها تحديد طريقة السلوك ، وسيلة للدفاع عن النفس ، وتنظم المعلومــات ولفرض التكيف ، والتوافق مع المتغيرات.

- ومن خصائص الاتجاهات انه لا يمكن ملاحظتها ، وأنها تختلف الأفراد ، وتتطــور وتتغيــر حسب تطور الفرد البيولوجي والوظيفي.

- وتتغير الاتجاهات عند ورود معلومات عن موضوع الاتجاه ، أو لتعــرض الفــرد لضــغوط خارجية، أو التغيير المستوى الثقافي للفرد، أو لظهور حاجات غير مشبعة لدى الفرد وقد يكــون التغيير كليا أو جزئيا.

- الرأي العام . وهو الحكم الذي تصل إليه الجماعة في قضيه ذات اعتبار عــام بعــد مناقشــات علينه وافيه.

- والرأي العام نوعان هما ثابت ومتغير وتوضح أهميته في أن قضــاياه ذات مســاس بالصــالح العام . وان هذه الآراء يمكن أن تمارس ضغطا على سلوك الأفــراد والجماعــات السياســية أو العامة.

- يتغير الرأي العام عن طريق الدعاية والأعلام.

- أما عناصر الرأي العام فهي الناس والجمهور ، حاجات الناس ، البيئة الاجتماعية خصــائص السلوك الاجتماعي للأفراد.

- وهناك علاقة بين الرأي العام والاتجاهات ذلك لان الاتجاه هو استعداد دافعي مكتســب يميــل بالفرد إلى موضوعات معينة .. أما الرأي العام فهو مجموع ما يعرفه الفرد عن موضوع معين. فالاتجاه يؤثر في آرائنا ويتضمن حكم ورأي . ويرى بعض العلماء أن الاتجاه مرادف للــرأي ، والبعض الآخر يرى الاتجاه اعم واشمل .

- ويمكن قياس كل من الرأي العام والاتجاهات ، ولكل منها مقاييس خاصة ولقياســهما فوائــد عديدة ولكل منهما طرقه و شروط قياس وطرق

س1 / أجب بعبارة صح أو خطأ موضحا مبرراتك في ذلك.

1.يتكون الاتجاه من سبع عناصر ....

2.تقاس الاتجاهات بطريقتين مباشرة وغير مباشرة.....................

3.الاتجاهات غير قابلة للتغيير..................................

4.عناصر الرأي العام هي الدعاية ، والأعلام.........................

5.الرأي العام مرادف للاتجاه...................................

س2 / (يتكون الاتجاه تدريجيا وفق أنماط افتراضية) ناقش العبـارة السـابقة مستنتجا مكونات عناصر الاتجاه. ؟

س3 /كيف يمكن تغيير الاتجاهات ، محددا خصائصه.؟

س4 / ما أهمية الرأي العام ؟وكيف يمكن تغييره؟ وما هي عناصره ؟. وهل هناك علاقة ما بين الاتجاه والرأي العام.؟

الفصل العاشر

السلوك الاجتماعي والتكوين الحضاري للفرد

عناصر الفصل

تمهيد

- الأهـــــداف .
- مفهـــــوم الجماعة .
- أسبـــاب نشـــأة الجمـــاعة .
- سيكولوجية الجماعة .
- أنـــواع الجمـــاعات .
- ديناميكية الجماعة والنظريات المفسرة لانضمام الأفراد للجماعات
- تأثير الجماعة على الفرد .
- التفاعل الاجتماعي .
- الإدارة تتعامل مع مجموعة من الأفراد .
- تأثير ثقافة المجتمع على السلوك .
- اثر الثقافة في تحديد السلوك .
- اللغة وأثرها في السلوك .
- الخـــلاصة .
- التمـــارين وتطبيقات

أهــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأهذا الفصل وتتفاعل مع مـــا ورد فيـــه أن تكون قادراً على تحقيق الأهداف التالية :

- أن تحدد معني الجماعة وأسباب نشأتها .
- أن تحدد معنى سيكولوجية الجماعة .
- أن تميز بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- أن تشرح النظريات المفسرة لنظام الأفراد للجماعات .
- أن تفسر معنى التفاعل الاجتماعي .
- أن تحدد تأثير ثقافة المجتمع على سلوك الفرد .
- أن تحدد اثر الثقافة في تحديد السلوك .
- أن تشرح اللغة وأثراها في السلوك .

السلوك الاجتماعي
(الجماعة والفرد)

تمهيد :

الإنسان كائن بيولوجي ، لكنه يتحول إلى كائن اجتماعي نظراً لتفاعله مع البيئة التي يولد أو يعيش فيها .فهو لا يستطيع العيش بعيداً منعزلاً عن أبناء جنسه .

فهو يعيش ويعمل بين أفراد مجتمعه ، والعمل الجماعي هو سمه اجتماعية ايجابية وضرورية للحياة الحديثة . وهذا ما جعل الإدارات تسعى إلى فهم تأثير الجماعة على الفرد مما يساعدها على تحقيق أهدافها في رفع كفاءة الإنتاج وزيادته .

***مفهوم الجماعة.**

-الجماعة:هي مجموعه من الأفراد يتفاعل أعضاءها معاً لتحقيق أهداف محدده،ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة ،وتتميز علاقتهم بالاستقرار .

– الجماعة هي : تكوين اجتماعي ونفسي في نفس الوقت.أوهي عبارة عن شخصين أو أكثر تربطهم علاقات سيكولوجية.

***أسباب نشأت الجماعة.**

ليس هناك شيء ينشأ من فراغ ولهذا لابد من أسباب لنشوا الجماعة ومنها.

1-عضوية الجماعة تشبع الحاجات الاجتماعية للفرد.

2- تساعد الجماعة في حل مشاكل العمل والدفاع عن مصالح الأعضاء.

3 -تمنح الفرد فرصة الخلق والإبداع والابتكار وتحقيق السلوك المقبول.

4 – عن طريق الجماعة يتحقق الفهم والمشاركة الوجدانية واثبات الذات للأعضاء ولذلك يشعرون بالانتماء لها.

5- يتحقق التطابق بين الأعضاء فهم يتشاركون بدرجه كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف مما يسهل عملية المساومة الجماعية مع الغير.

سيكولوجية الجماعة.

الجماعة تجدد الظروف النفسية أو السيكولوجية التي يعيش بها الفرد . بحيث يقدم الفرد خبراته ومهاراته وقدراته للجماعة التي ينتمي لها ويتمثل ذلك في محاولاته للإبداع أو نظرته إلى الذات .

وغالباً ما يختار الفرد قيم وثقافة الجماعة التي تتوافق مع قيمه وثقافته . ويعرز الجانب النفسي لدى الفرد في عمله الأدارى عدة أمور منها الترقية ، والأمن الوظيفي ، والنمو الوظيفي ، وتحقيق الذات ، والسلامة المهنية، وبيئة العمل المريحة، واحترام الرؤساء والزملاء له، وتؤمن الجماعة للفرد بعض الحاجات النفسية منها:-

1- إشباع حاجة الفرد للصداقة والدعم والحاجة للانتماء وتحقيق والذات بحيث يشعر بقيمته عندما ينتمي إلى المجموعة .

2- يسد حاجته لتنفيس عما يجري بداخله بسبب المشاكل النفسية والاجتماعية التي يعاني منها .

3- حاجة الفرد إلى معرفة بعض المعلومات .

4- حاجة الفرد إلى للتعاون المتبادل .

ومن مميزات الجماعة مايلي :

1- قوة الجماعة على الفرد اكثر من قوة الفرد على الجماعة.

2- سلوك الجماعة لا يساوى مجموع سلوك جميع أعضاءها .فللجماعة عقل جماعي يختلف في طبيعته عن عقول الأعضاء المكونتين لهذه الجماعة .

3- كل عضو في الجماعة وينتمي لهذه جماعات مثل جماعة الأسرة وجماعة العمل ، وجماعة الأصدقاء ... الخ .

4- تمارس الجماعة ضغطاً على العضو مما يضطره إلى تحرير سلوكية ورغباته حتى يتم الانسجام بينه وبين بقية أعضاء الجماعة .

5- القيم والمبادئ التي وصفتها الجماعة لنفسها تتمثل حدوداً لعلاقة الفرد بهذه الجماعة .

6 – من السهل تحقيق الأهداف الإدارية إذا سادت روح الألفة والتعاون بين أعضاء جماعة العمل . أما إذا سادت الفرقة والعداء فسوف يؤدي إلى فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.

7- لا يتوقف تفاعل أعضاء الجماعة على الخصائص التي يمتاز بها كل فرد بل يتوقف على عناصر البيئة في جو العمل .

أنواع الجماعات :

تنشأ الجماعات من عدد من الأفراد الذين تنشأ بينهم علاقات تفاعل واتصال خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف مشتركة وهناك عدد من الجماعات منها .

1- الجماعة الأولية :

وتتميز بعمق الصلات والتفاعل الذي يقوى من صلة الوجه بالوجه كالأسرة ، وجماعة اللعب والجيرة .

2- **الجماعة الثانوية** وتتميز بضعف الصلات بين أفرادها ، وضعف الاستجابة بينهم ومن أمثلة ذلك جماعة النادي .

3-**الجماعة الرسمية** : وهم أعضاء عاملون رسميون في التنظيم ويدعمهم منصب وسلطة رسمية ويضبط سلوكهم قواعد تنظيمية معينة ومن أهم هذه الجماعات وأكثرها شيوعاً

أ- جماعة السلطة ، وتتكون من الرئيس المباشر ومساعديه المباشرين ويحدد التنظيم طبيعية عضوية وهيكل هذه الجماعة ولرئيسها سلطة تنفيذيه على بقية الأعضاء .

ب-جماعات المهمة ، وتتشكل لغرض أنجاز مهمة معينة ويتم فيهما تحديد التفاعل والهيكل بصورة رسمية .

4 – الجماعات غير الرسمية .

وهم جماعة يتصف سلوك أعضاءها بحرية أكثر ويغلب على هذا السلوك صفة اللارسميه ولا يضبط سلوكهم قواعد تنظيمية معينة . وهي ظاهرة موجودة تحت ظل كل الإدارات الكفوءه وغير الكفوءه ومن هذه الجماعات .

أ – جماعة الصداقة ، وتعبر عن مجموعة الأتصالات والاحتكاكات والتفاعلات الشخصية بين المجموعة و بين أعضاء الجماعة والتي تعتمد على أساس تقارب السن والمعتقدات والهوايات وما يشابه ذلك .

ب – جماعة المصلحة ، وتعتمد في عضويتها على الأهداف والمصالح المشتركة أو الاتجاهات بين الأعضاء .

أن الهيكل التنظيمي لا يمكن أن يكون فعالاً ومتكاملاً ما لم يعترف بالجماعات غي الرسمية ومن الأفضل للإدارات فهم هذه الجماعات على أنها شبكة معقدة من الظواهر الاجتماعية. التي تؤثر على سلوك كل فرد من أفراد الهيكل التنظيمي ولجماعة الغير الرسمية لايمكن فصلها عن الجماعة الرسمية بل هما وجهان لعملة واحدة ويجب على الإدارة التعامل مع الجماعة غير الرسمية للأغراض منها :

1- التعرف على أهداف هذه الجماعة .

2- مناقشة تحليل أهداف هذه الجماعة .

3- تقليص الفجوة بين الجماعة الرسمية وغير الرسمية بالحوار والنقاش .

4- تحديد أسباب الانحرافات .

***ديناميكية الجماعة ، والنظريات المفسرة لانضمام الأفراد للجماعات**

وتعني معرفة العوامل التي تفسر انخراط العاملين في عضوية تنظيمات غير رسمية لا تحدد وجودها القوانين والعلميات والأنظمة ومن هذه التفسيرات أو النظريات بإيجاز شديد مايلي :

- نظرية التقارب المكاني plopinuiquitu theoru .

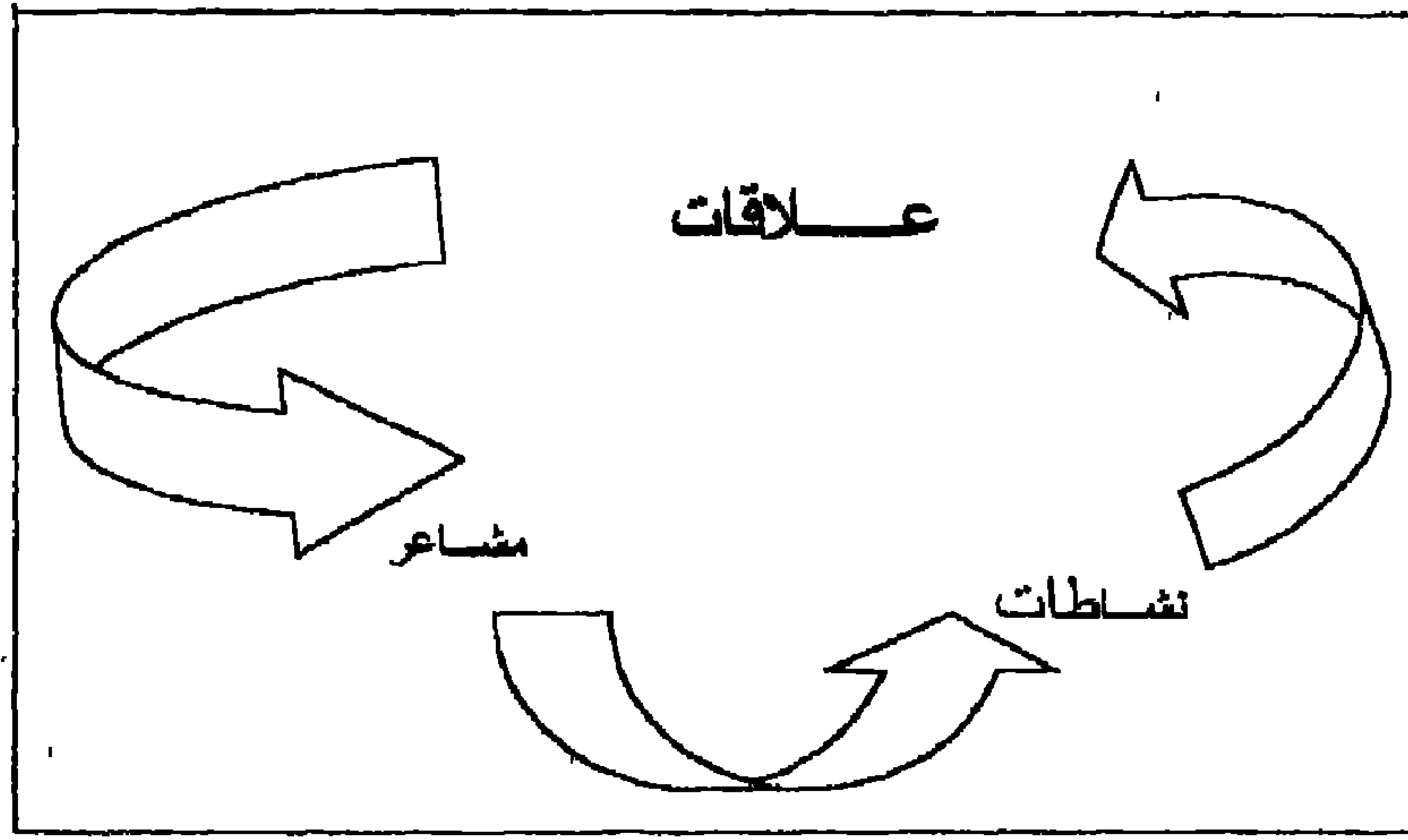
-ومن مبادئ هذه النظرية : أن أساس تقارب الأفراد هو تقارب آلي فإن شعور الأفــراد بالانتماء يظهر كنتيجة آلية للتقارب أو الجوار . Sentiments

- نظرية جورج هومانز Activites Interaction and Sentiments

-وتري هذه النظرية أن الانضمام للجماعات هو محصلة النشطات والعلاقات والشاعر .

شكل يوضح محصلة المشاعر والعلاقات والنشاطات

(النظرية جورج هومانز)



فالنشاطات تؤدي إلى علاقات تؤدي إلى ظهور مشاعر تقود هذه المشـــاعر إلـــى القيـــام أخرى وهكذا دواليك .

- نظرية التبادل الاجتماعي Sqcial Exchange Theory pete Blau لبيتر بلاو

وتؤكد على عنصر التبادل كأساس لعضوية الفرد في جماعات إذ يسعى الفـــرد عـــن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة وطبقاً لذلك لابـــد مـــن زيادة العائد على التكلفة حتى يمكن ظهور الأنتماء أو الأنجداب ويشـــيع العائـــد مـــن التفاعل حاجات معينة في حين يترتب على التكلفة توتراً أو أجهاد .

1- نظرية التوازن :

Theodors Newcomb 's Baiance Theory

ويرى تيوكومب أن أساس الانتماء للجماعات وظيفتها فـــي إيجـــاد التـــوازن بـــين اتجاهات الأفراد . ذلك أن انجذاب الأفراد لبعضهم الـــبعض يســـتند إلـــى اتجاهـــاتهم المشتركة تجاه أهداف معينة ، وانه بمجرد تكوين تلك العلاقات بـــين الأفـــراد فأنهـــا تجاهد في سبيل الوصول إلى توازن بين الأنجداب والاتجاهات المشتركة .

- **تأثير الجماعة على الفرد .**

أن تجارب هورثون أن هناك قواعد عامة للسلوك تصدرها الجماعات ، وتلقى قبولا والتزاماً من الأعضاء رغم إنها غير مكتوبة . بل وجد أن هناك سقوفا

أو قيوداً تضعها مثل هذه الجماعات على أعضائها فيما يتعلق بمستوى الإنتاج المطلوب منهم الوصول إليه بحيث تمنع بعض العاملين النشيطين من تجاوز حد معين لئلا تأخذ الإدارة هذا المستوى من الإنتاج كمعدل يجب أن يحققه كافه العمال، أو حتى لا يظهر مثل هذا النمط الجيد من السلوك قصور أعضاء في التنظيم .

وتنطبق هذه القيود على الإفراد الكسالى إذ تمارس الجماعات غير الرسمية ضغوطاً عليهم لرفع مستوى إنتاجيتهم ليكون في المستوى المقبول من وجهة نظر الجماعة حتى لا يؤدي ذلك إلى ظهور الجماعة بمظهر يزعج الإدارة إلى درجة تدعوها للتفكير بإجراءات قد تنعكس سلبياً على كافة العاملين كما تتمثل مظاهر تأثير الجماعة في سلوك الفرد في أنها تحدد مستويات الطموح والتنافس ، وتحدد الإطار المرجعي لسلوك الفرد وتحدد أنواع السلوك من الحلال والحرام ، والمقبول وغير المقبول والشعور بالأمن أو عدمه ، وكذلك وضوح أوعدم وضوح موقف الجماعة من موضوعات السلوك الاجتماعي من عدمه . وتؤثر الجماعة على الفرد -ونقصد هنا الجماعات المرجعية . من حيث رجوع الفرد إليها في تقييم سلوكه الاجتماعي ، ويتأثر بمعاييرها واتجاهاتها ، ويلعب الفرد دوراً معيناً ، ويشارك الفرد أيضاً أعضاء الجماعة في الميول والدوافع والمعايير ،

أما التكوين الحضاري فيتمثل في

التفاعل الاجتماعي وهو من أهم المفاهيم الإستراتيجية التي تهتم بالتعاون ، والتنافس ، والصراع ، والتوافق وهي مهمة جداً في عملية التفاعل الاجتماعي .

ويلعب **الاتصال** دور الوسيط في إحداث عملية التبادل في سلوك الأفراد كما تؤثر ثقافة الأفراد في أنماط التفاعل الاجتماعي التي تتم بين الأفراد، فالفرد له دور المؤثر (المثير) بمعنى محاولة التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم أو دور المستجيب (الاستجابة) حيث يتصرف الفرد تبعاً لتأثيرات الأخرين ، بمعنى انه يستجيب لسلوكهم. فسلوك الفرد يتشكل ويتعدل وفقاً لما يمليه سلوك الجماعة .

ويتم كذلك التفاعل الثقافي بين الفرد والثقافة العامة كأسلوبه في الحياة. ومن ثقافة الفرد العامة يمكن أن تتوقع سلوكه . فالتفاعل الاجتماعي هو عملية يرتبط بها أعضاء جماعة

معينة بعضهم بعض عقلياً ودافعينا من حيث الرغبات والحاجات والوسائل والغايات والمعارف والمصالح المشتركة .

ومن مظاهر التفاعل الاجتماعي تقييم الذات ، وتقييم الأخريين وإعادة التتقيم واستمراريته ، وإن عملية التفاعل الاجتماعي تنمو وتتضح في إطار موضعي .

- **تعامل الإدارة مع أعضاء الجماعة .**

تلعب الجماعة وتفاعلاتها في المنظمة دور مهم في تحقيق أهداف الأفراد وأهداف المنظمة التي يعملون فيها ، كما تعمل الجماعة على وجود تقارب في معدلات الإنتاج للعاملين ، وبالتالي التقارب في أجورهم ومكافأتهم ، وكنتيجة لتاثيرات الجماعة على الفرد العامل فأنه يجد نفسه مضراً للإنتاج في إطار الحدود التي حددتها الجماعة كحد أقصى أوأدني من الوحدات المنتجة . واى فرد لا يتفق والسلوك الجماعي الإنتاجي فسيتحمل النتائج المترتبة على الخروج عن قواعد الجماعة ، وتتراوح هذه النتائج من السخرية إلى العداء وفصل العضو من الجماعة وعدم الاحتكاك به .

والجماعة تحدد دوافع أعضائها ، أو تغيرها ، أو ترتقي بها . وهذا ما يدفع الإدارة إلى تفهم اثر الجماعة على الفرد وتفهم مدى تأثر دوافع الفرد بالجماعة.

ويلاحظ أن إنتاجية الجماعات المتعاونة هي أعلى من المتوسط شريط تقبلها لأهداف الإدارة . وتكون إنتاجيتها أقل من المتوسط إذا ما كانت الجماعة ترفض أهداف الإدارة. أن تفهم المشرف المباشر على الجماعة المسؤول عنها وإلمامه بترابطها وتمسكها وتأثير تعليمها وقواعدها على سلوك أعضائها مهم جداً لان ذلك سينعكس على أهمية الدور الذي يلعبه و تفهم المسؤول في جعل الجماعة متناسقة متفاهمة وجذابة لأعضائها . وتنعكس أهمية هذا الدور الذي يقوم به المسؤول على الأتتاجية والتفاني في العمل وما يترتب على ذلك من تأثيرات على معدلات الغياب والتأخير عن العمل .... الخ .

• تأثير ثقافة المجتمع في سلوك الفرد

أثبتت الدراسات أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك الفرد لأنه يكتسب كثيراً من قيم وعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي يعيش فيه ، بالإضافة إلى اكتسابه المعرفة والفن والقانون .

وتنقسم الثقافة إلى :

1- ثقافة مادية .. وهي ما انتجه الإنسان من أشياء مادية كالسلع ، والبناء ..الخ

2- ثقافة غير مادية .. وهي القيم والمعتقدات والأفكار التي يؤمن بها الفرد .

3- والثقافة تتوضح في :

-النظام الاجتماعي . وهو ناتج تراكم تكوينات عديدة من العادات الشعبية التي تحوى الأنماط السلوكية التي يوافق عليها المجتمع ويتقبلها ومن ذلك .

أ- النظام العائلي . ب -النظام الديني .ج- النظام التعليمي . د- النظام الاقتصادي

- القانون . وهو على رأس الأنظمة فهو يحدد مدى قبول الأنماط السلوكية أو رفضها ويحدد عقوبتها لمن يخالف هذه القوانين .

- المحرمات - وهي مخالف العادات الشعبية المتعارف عليها والتي تلزم الأفراد بالالتزام بها وعند مخالفتها سيتعرضون للرفض الاجتماعي أو العقوبات .

- العادات الشعبية : هي الخبرة أو الطريقة التي توصلت لها عموم الجماعة من مواقف عديدة واجهتها وتطلب منها حلول أصبحت هذه الحلول متناقلة ومتعارف عليها من قبل أفراد المجتمع ومن ذلك عادات الزواج .

* أثر الثقافة في تحديد السلوك .

تؤثر الثقافة في سلوك الفرد ، إذ قد يتخير لموروثة الثقافي، أو لثقافة معينة دون أخرى . ويعود ذلك لعدم فهمه لخصائص الثقافات الأخرى أو لتعوده على الأنماط السلوكية للثقافة التي يخير لها . وقد يؤدي ذلك إلى حماية الثقافة من التغيير وتقوية الروح المعنوية للجماعة .

كما أن الثقافة تؤدي وظيفة ضبط للسلوك الفردي فبواسطتها يتعرف الفرد على المواقف الاجتماعية ، والاتجاهات ، والقيم الأهداف ويحددها من خلال تصرفاته وسلوكه وتشكل الثقافة العامة إطارا لتصرفات الفرد وتحدد ما يؤمن به من خرافات وقوى خفية .

* تأثير الثقافة في شخصية الفرد .

يتطبع الإنسان بثقافته الجماعية التي يتفاعل معها فيكتسب من هذه الجماعة المعاني والمفاهيم وأنماط السلوك من خلال التجارب والخبرات التي يمر بها وتندمج في شخصيته ويتم ذلك في الجو الثقافي للجماعة الذي يشكل سلوكه ضمن قواعد ثقافتها العامة فهو يتصرف وفق ماهو مقبول سلوكياً منها وإذا خرج عن ماهو مقبول فسوف يخضع لعقابها . فالثقافة تؤثر بشكل مباشر أوغير مباشر بالأنماط السلوكية للأفراد وتلزمهم بالخضوع لها .

* اللغة وأثرها في السلوك

وهي مجموعة من الأصوات ذات معنى تحمل مشاعر وأفكار الأفراد وتعبر عن أرائهم مما يساعدهم على التعبير عما مروا به من تجارب وخبرات . وبواسطتها يمكن المحافظة على المخزون الثقافي ونقله . فهي تساعد في نمو الثقافة وانتشارها وتترك أثرا في تكوين وتشكيل وتوجيه السلوك . واللغة تساعد الفرد على استقرار تصرفاته وتكيفه مع المواقف الاجتماعية التي يواجهها من خلال إدراكه لهذه المواقف والتعبير عنها .

الخـــلاصة

* الجماعة هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاءها معا لتحقيق أهداف محـددده ، ويتقيدون بأنماط سلوكية محدد ، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار . ومـن أسـباب نشـأة الجماعة أن عضوية الجماعة تشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد . وتساعد فـي حـل مشاكل العمل والدفاع عن مصالح أعضائها.

وتمنحهم فرصة الإبداع والابتكار . وتحقيق الفهم والمشاركة الوجدانية واثبات الـذات والانتماء وتحقيق التطابق بين الأعضاء في القيم والأهداف والاتجاهات ممـا يسـهل عملية التفاهم مع الغير .

* وسيكولوجية الجماعة وهي الظروف النفسية التي يعيش بها الفرد بحيـث يقـدم الفرد خبراته ومهارته وإبداعاته ، وتؤمن الجماعة للفرد حاجاته النفسـية فـي العمل الأدارى كالترقية والأمن الوظيفي . وإشباع حاجته للصداقة والتنفيس عما بداخله وحاجته للمعلومات والتعاون المتبادل . ومن مميزات لجماعة إنها أقوى من الفرد ولها قيم ومبادئ تشكل حدود لعلاقة الفرد وهي تمارس ضغطاً علـى أعضائها .

*والجماعات أنواع منها الجماعة الأولية والجماعة الثانوية ، والجماعـة الرسـمية ، والجماعة غير الرسمية . والجماعة غير الرسمية يتصف سلوك أعضـائها بحريـة أكثر، ولا يضبط سلوكهم قواعد تنظيمية ، وهي ظاهرة موجـودة تحـت ظـل كـل الإدارات الكفؤه وغير الكفؤه .

* وهناك عدد من النظريات التي تفسر دينامكية الجماعة وانضمام الأفراد للجماعـات ومنها نظرية التقارب المكاني : ونظرية جورج هومانز ونظرية التبـادل الاجتمـاعي ونظرية التوازن .

* وتؤثر الجماعة على الفرد . إذا أن للجماعة قواعد سلوكية تلقى قبولاً والتزام مـن الأعضاء .

وتحدد مستوى الطموح والتنافس وتحدد الإطار المرجعي لسلوك الأفراد .

* والتفاعل الاجتماعي من أهم المفاهيم الإستراتجية التي تهتم بالتعاون والتنافس والصراع والتوافق .

* وتتعامل الإدارة مع أعضاء الجماعة لغرض تحقيق أهدافها وتعمل الجماعة للوصول بمعدلات الإنتاج إلى أعلى مستوياتها إذ يلاحظ أن إنتاجية الجماعات المتعاونة هي أعلى من المتوسط.

* وثقافة المجتمع تؤثر في سلوك الفرد لأنه يكتسب قيمة وعاداته وتقاليده وأخلاقه من المجتمع ويكتسب المعرفة والفن والقانون .

* وتحدد الثقافة سلوك الفرد إذا أن الفرد يتحيز لموروثة الثقافي الذي يضبط السلوك الاجتماعي ويشكل إطار لتصرفات الفرد .

* وتؤثر الثقافة في شخصية الفرد من خلال تفاعله مع الجماعة ومفاهيمها وأنماط سلوكها فهو يتصرف مع ماهو مقبول سلوكياً منها وإذا خرج عما هو مقبول فسوف يتعرض للعقاب . فالثقافة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالأنماط السلوكية للأفراد وتلزمهم بالخضوع .

*واللغة تؤثر في سلوك الأفراد فهي تحمل مشاعرهم وتعبر عن أفكارهم وتساعد في المحافظه على المخزون الثقافي وتترك اثر في توجيه وتشكيل السلوك واستقراره.

تمارين وتطبيقات

س1 - بين أهمية دراسة ألجماعه وأسباب نشؤها ؟

س2- بين أثر الثقافه في تحديد سلوك الفرد ؟

س3 حدد سيكولوجية ألجماعه موضحاً ؟

أ _أهميتها الإدارية في تعزيز السلوك .

ب _تامين الحاجات ألنفسيه لإفرادها .

ج _مميزات ألجماعه بالنسبة أللفرد .

س4- حدد أنواع الجماعات موضحاً مميزاتها ؟

س- 5ضع أمام مجموعة (أ) ما يناسبها من المجموعة (ب)؟

1 _ أساس تقارب الأفراد هو تقارب إلى.

2 _عمليه يرتبط بها أعضاء جماعه معينه بعضهم ببعض عقلياً ودافعياً من حيث الرغبات والحجات والمصالح ألمشتركه .

3 _هو يحدد مدى قبول الأنماط السلوكية أو رفضها ويحدد عقوبتها لمن يخالفها .

4 - تساعد الفرد على استقرار تصرفاته مع المواقف ألاجتماعيه والتغير عما مـــروا بـــه من تجارب .

5- هي تكوين اجتماعي ونفسي في نفس الوقت .

6- يسعى الفرد عن طريق ألعضويه إلى تحقيق المنفعة القصوى

مجموعه (ب)

1 - القانون 2 - اللغة 3 - ألجماعه 4 - عملية التفاعل الاجتماعي

5 - نظرية التبادل الاجتماعي 6 - سيكولوجية ألجماعه .7- نظرية التقارب المكاني .

8- نظرية جورج هومانز .

الفصل الحادي عشر

سيكولوجية الاتصال

عناصر الفصل

تمهيد .

- مفهوم الاتصال .
- مبادئ الاتصال .
- أهداف الاتصال .
- مكونات الاتصال .
- وظيفة الاتصال .
- أشكال الاتصال .
- شبكات الاتصال الاداري .
- تنمية مهارات الاتصال .
- الخلاصة..
- تمارين وتطبيقات .

الأهـــــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ما ورد فيه تكون

قادراً على تحقيق الأهداف التالية :

- أن تحدد مفهوم الاتصال وتعريفه .
- أن تتعرف على مبادئ وأهداف الاتصال .
- أن تشرح مكونات عناصر الاتصال .
- أن تحدد أشكال الاتصال .
- أن تشرح وظيفة الاتصال .
- أن تشير إلى أهمية شبكات الاتصال إدارياً .
- أن تحدد مهارات الاتصال وتتفهم معوقاته .

سيكولوجية الاتصال .

تمهيد

للاتصال أهمية كبير في العصر الحديث خاصة وأن العالم أصبح قرية صغيرة تتوارد اتصالاته بلمحات البصر . وعلى ضوء ذلك أصبح نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف على مواكبة التطورات التكنولوجية في الاتصال وكيفية التعامل مع المعلومات والبيانات ، وتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات والتصدي للمنافسة مع المنظمات والمشروعات الأخرى .

*** مفهوم الاتصال**

يمكن توضيح الاتصال أداريا بأنه . المصدر النوعي الذي يتم بواسطته إثارة استجابة نوعية لدى المستقبل النوعي .

تتركز حاجة الإدارة في إثارة رد فعل لدى الطرف الذي يتم التوجه إليه ، ورد الفعل هذا قد يكون سلوكاً أو موقفاً يتمشى مع مخططات أو رغبات الطرف الذي حاول إثارته (الإدارة) وهذا يعنى في اى اتصال يتوجب وجود طرفان ، احدهما يحاول تحريك سلوك من نوع ما (مقصود) عند الطرف الأخر ويتم ذلك بواسطة عملية الاتصال التي لها عدة أشكال ومكونات . ويتصف الاتصال بالتأثير المتبادل الموجه و التفاعل ويفسر الاتصال إدارياً على انه توفير أو تجميع البيانات والمعلومات التي تساعد الإدارة على نقل أو تبادل أو إذاعة هذه البيانات أو المعلومات إلى أفرادها والتأثير في سلوكهم وتغيره أو تعديله وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها ، فالإدارة الناجحة تسعى إلى نقل المعلومات والبيانات والأفكار والمقترحات وطرحها للمناقشة والفهم بينها وبين العاملين. ومن مبادئ الاتصال هو أن الإدارة تسعى إلى تحسين عملية الاتصال ، وذلك عن طريق التخطيط الجيد . فعند وضع خطة للاتصال لابد من أن نجد إجابات للتساؤلات الآتية . لماذا الاتصال ؟ ما هو الاتصال ؟ لمن ترسل الرسالة (من سيستلمها) ؟من يوصل الرسالة (طريقة إيصالها) ؟ متى سيتم استلام الرسالة ؟ ماهي ردود افعلها ؟ (أي الآثار العكسية لوصول الرسالة ؟)

أهداف الاتصال

الاتصال الجيد يستند أساسا إلى تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة وتنسيق يؤدى إلى الارتقاء بالعملية الإدارية فالاتصالات على مستويين :

أ – **المستوى الداخلي** ويتضمن :

- تعرف الإدارة على المشاكل والحد منها .
- توصيل الأوامر والتعليمات إلى جهات التنفيذ .
- تعرف العاملين على الأهداف العامة والتفصيلية .
- مساعدة المرؤوسين في التعرف على كيفية تنفيذ العمل وطريقته .
- التعرف على حدود الإمكانيات التي يمكن التصرف في إطارها .
- تسهيل عملية التقويم لمنح الثواب أو إيقاع العقاب .

ب– **المستوى الخارجي :**

- الحصول على القوى العاملة بمختلف تخصصاتها اللازمة للمشروع .
- تدعيم وتعزيز العلاقات العامة في سعيها لجذب الجمهور وإقناعه بالخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمة .
- توفير المواد الأولية والمعدات اللازمة في الوقت والكمية والنوعية المطلوبة .
- تعريف الجمهور بنشاط المنظمة الإنتاجي وسلعها المطروحة وجودتها.

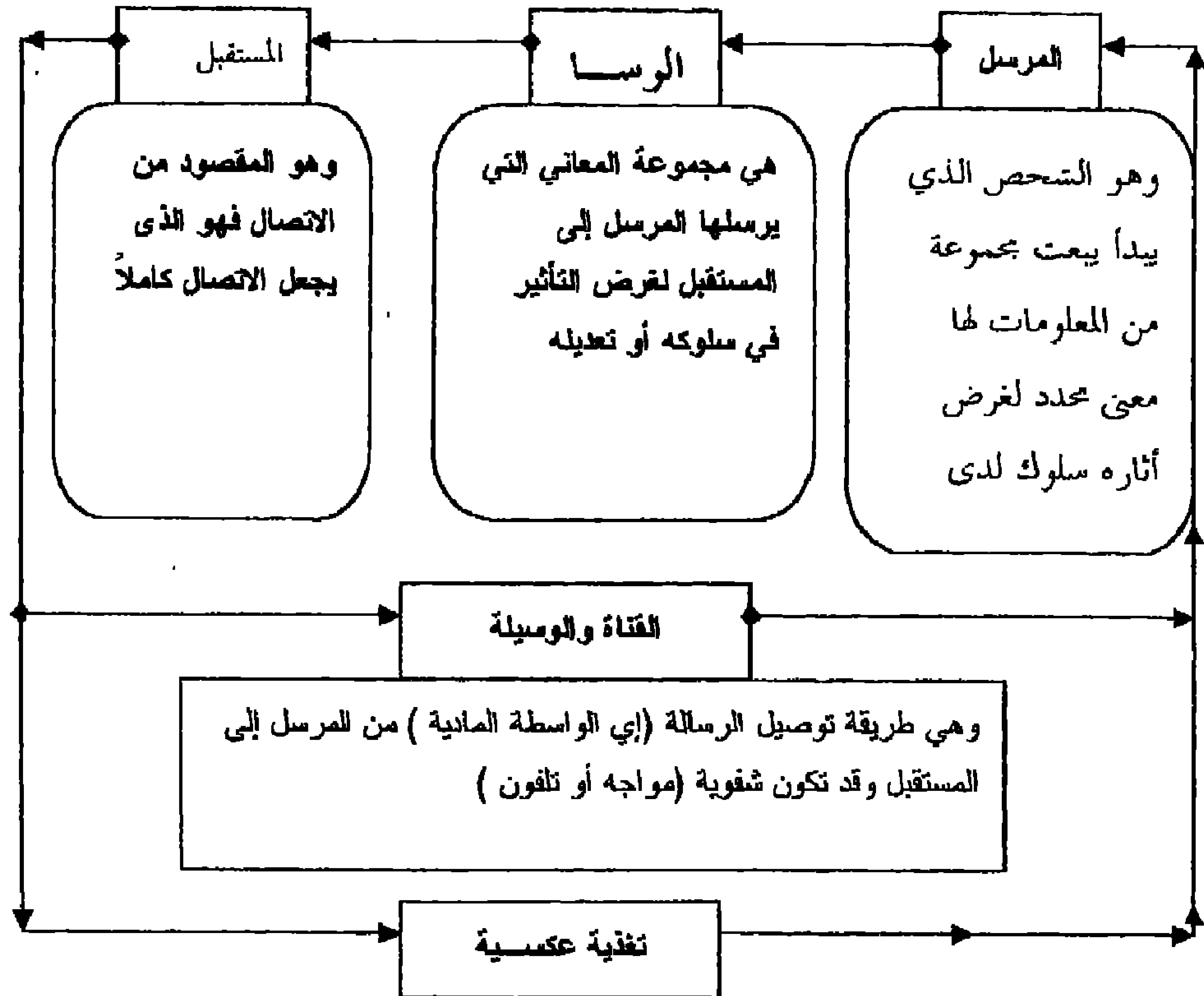
*** وظيفة الاتصال في الإدارة .**

تتخلص وظيفة الاتصالات في الإدارة بمايلى :

- زيادة التفاعل وتبادل الآراء والمعرفة بين أطراف التنظيم .
- تعزيز العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها .
- التأثير على الأخرين وتوجيههم وتحفيزهم .
- جمع المعلومات وتقديم الأفكار والمقترحات ووضعها تحت تصرف الإدارة لاستغلالها وتوظيفها بما يحقق أهدافها .

* مكونات عناصر الاتصال .

ويمكن فهم عملية الاتصال من الشكل التالي :-



*أشكـــال الاتصـــال .

توجد عدة أشكال للاتصال وعلى الإدارة أن تختار الشكل الذي يحقق الهدف المطلوب تحقيقه ، ولكن هناك بعض الأشكال كثيراً ما تستخدم في نقل المعلومات والبيانات ومنها.

1- الاتصال من أعلى إلى أسفل : ومن ذلك .

- اتصالات شخصية بين المديرين في الإدارة العليا والعاملين في المستويات المتدرجة انخفاضاً .

- اتصالات مكتوبة ومنها التعميمات ، وخطابات العاملين ، وكتب التقييم، والنشرات .

- اتصالات شفهية وشخصية . ومنها اتصالات الرئيس بمرؤوسيه والمقابلات والاجتماعات التي يديرها الرئيس .

2- الاتصالات من أسفل إلى أعلى

ويشمل على :

- التقارير باختلاف أنواعها ، والتي ترفع إلى الرئيس كتقارير الإنتاج ، والأرباح ، والمشاكل ...... الخ .

- المقابلات مع الرؤساء والاستشارين .

- الخطط ، كخطة الاقتراحات ، واستقصاء الاتجاهات للعاملين .

- سياسية الباب المفتوح .

3- الاتصال الافقى :

ونعني انسيابية العمل بين العاملين في نفس المستوى الادارى أو رؤساء الأقسام وقد تكون شفوية أو كتابية .

- **شبكات الاتصال الإداري .**

وهي نوعان :

1- شبكة عامودية وعلاقاتها رسمية . شكل الهرم أو شكل الدولاب .

2- شبكة أفقية وعلاقاتها ديمقراطية أولية . شبكة النجمة وشبكة السلسلة.

- الاتصال الهرمي (**عامودي**) .

وهو اتصال بطئ لا يؤمن سبل الاتصالات بين مراكز المعلومات ومراكز التنفيذ ، غالباً ما تؤدي إلى اتصالات شكلية تتقيد بالتسلسل الادارى على حساب الفعالية الوظيفية وقد تؤدي إلى نشؤ شبكة من الاتصالات السرية مثل الاتصالات غير الرسمية .

- اتصال الدولاب (**عامودي**)

وهو اتصال أوتوقراطي يؤدي إلى عزلة العاملين مما قد يؤدي إلى ظهور علاقات العداء والصراع المتبادل بين العاملين لغرض التقرب إلى الرئيس ، وهذا يولد الإحباط والحقد والانتقام ، وتنشئ شبكة علاقات سرية أفقية ، أو تنشئ تحالفات تتصارع فيما بينهما للوصول إلى مركز السلطة.

- شبكة اتصال النجمة (**أفقيا**) .

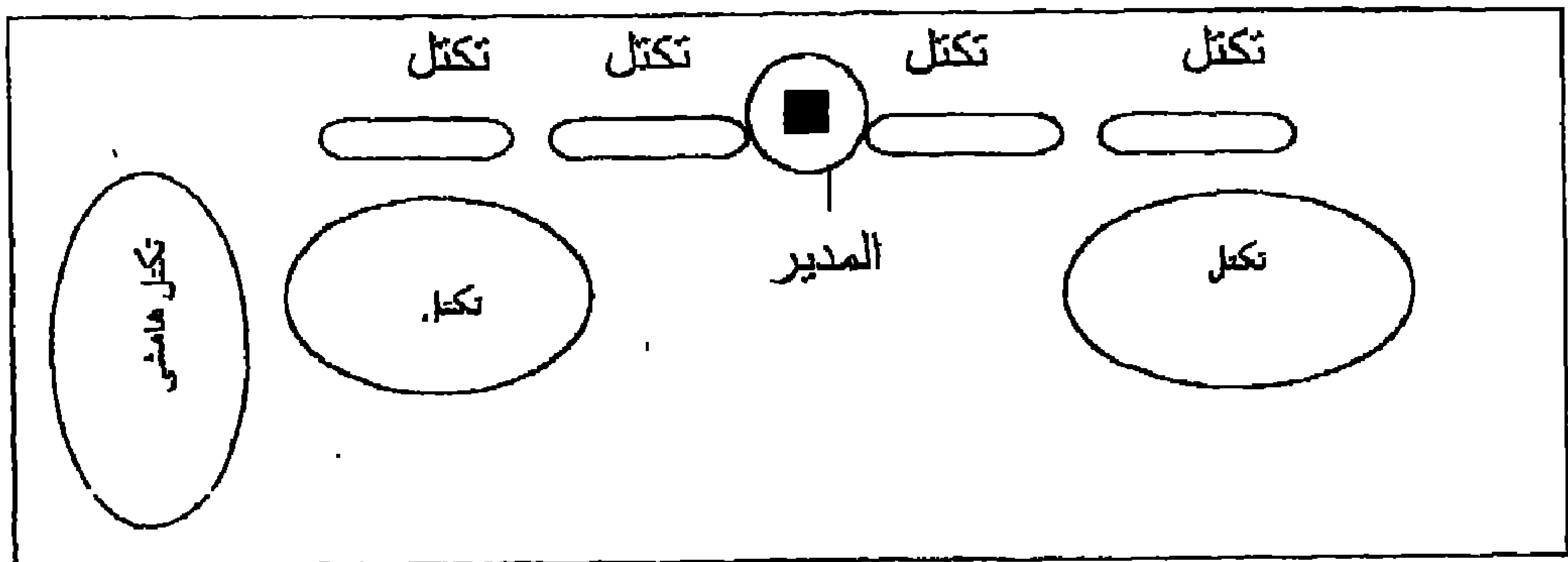
قنوات هذه الشبكة مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية ليسهل الإطلاع على المعلومات أو البيانات لكل المراكز التي تحتاج لهذه المعلومات لعملها . وهذا الاتصال يقوى العلاقات بين مختلف الأطراف ، ويرفع من الروح المعنوية ، وتكاتف

الجماعة ، ويشعرهم بالانتماء إلى المؤسسة . أما بالنسبة إلى مدير المؤسسة فهو متعاون مع العاملين يفسح لهم فرص لتقدم ويسمع شكواهم ويتبنى أفكارهم وابتكاراتهم . وتصلح هذه الشبكة في المؤسسات ذات الأعداد الكبيرة وقد تستعمل بالإضافة لهذه الشبكة شبكة الهرم (اى كليهما) .

شبكة الاتصال السلسة .

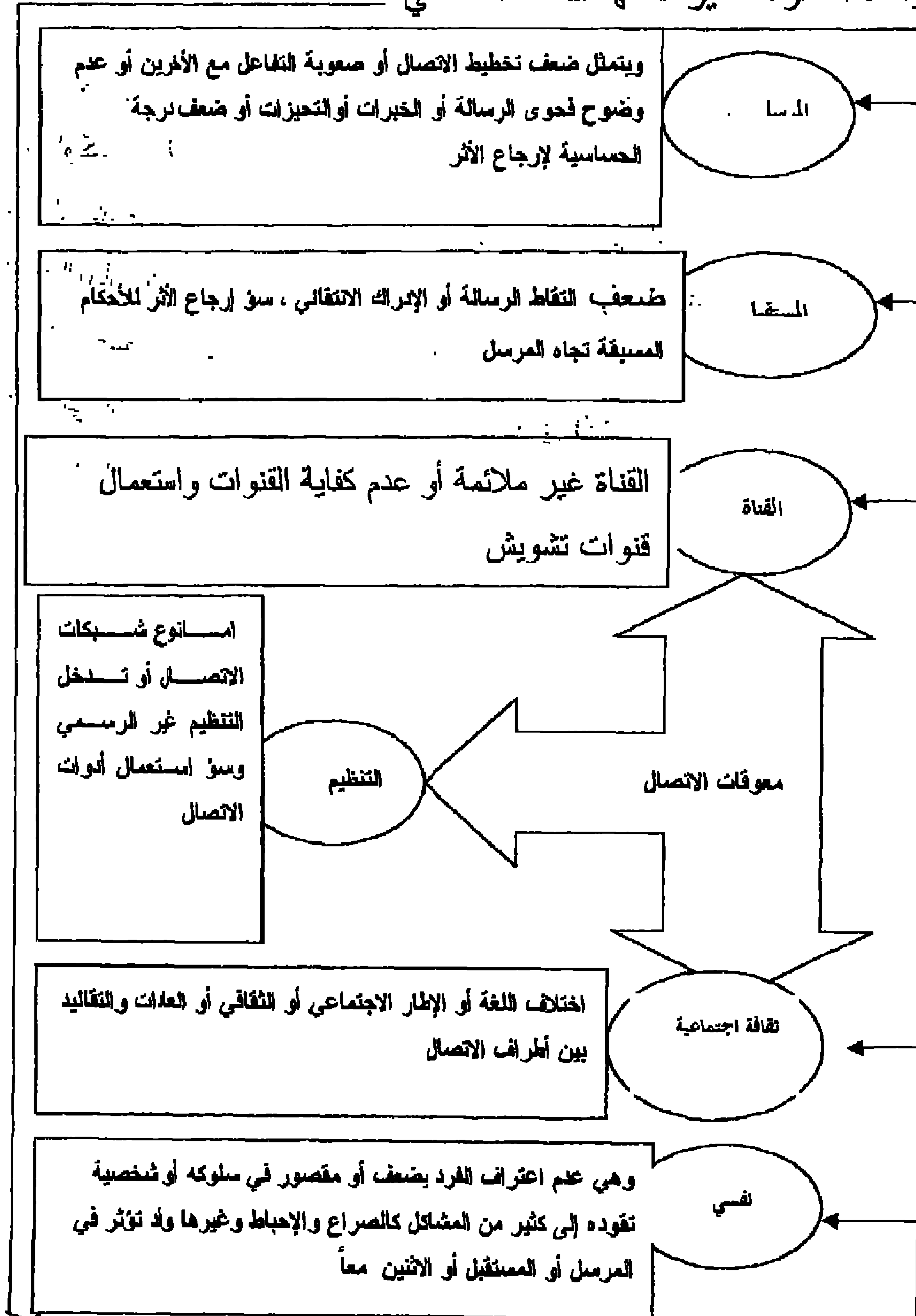
وهي شبكة فوضوية ليس لها نظام محدد ، فهي تخضع لرغبات وأهواء الأطراف المختلفة وقد تؤدي هذه الفوضى إلى علاقة صراع أو تعاون بين التكتلات التي تظهر نتيجة للفوضى هذا يسبب تفكك الجماعة وتردي الإنتاجية والمدير ضائع في هذه الفوضى مثل العاملين .

العلاقة الديمقراطية في شبكة السلسلة



*معوقـــــات الاتصـــال

وقد تقع بعض السلبيات في عملية الاتصال مما يؤدي إلى ضعف الاتصال أو فشله وهذه المعوقات يوضحها المخطط التالي :



* **تنمية مهارات الاتصال .**

كثيراً ما تدرب المؤسسات عامليها على حسن الاستفادة من الاتصالات بما يخدم سرعة الأداء وزيادة فعاليته . ومن ذلك .

1- عدم سرعة في الاستجابة . أعطى وقتاً اكبر في الاستماع حتى لا تقع في سوء الفهم .

2- حاول فهم ما يتحدث به الطرف الأخر ، خاصة فيما يتعلق بقيمة واتجاهاته السلوكية وعلاقاته وأهدافه ونظرته للأمور .

3- التأكد من تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات بين العاملين والإدارة.

4 - العناية الكافية بالعلاقات اليومية غير الرسمية كوسيلة لتبادل المعلومات .

5- الموضوعية في تقييم أقوال الغير .

6- على المدير تنمية قدراته على الاتصال وعلى الأشراف وعلى عملية الاتصال الداخلي والخارجي.

الخـــــلاصة

* الاتصال هو المصدر النوعي الذي يتم بواسطته إثارة استجابة نوعية لدى المستقبل والإدارة تحاول إثارة رد فعل لدى الطرف الذي يتم التوجه إليه ، ورد الفعل قد يكون سلوكاً أو موقفاً يتمشى مع مخططات أو رغبات الإدارة .

* الاتصال الجيد يستند إلى تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة ، وتنسيق القرارات مما يؤدي إلى الارتقاء في العملية الإدارية .

* وللاتصال أهداف داخلية كتعرف الإدارة على المشاكل وتوصيل الأوامر، وتعرف العاملين على الأهداف العامة للتنظيم ، و على حدود الإمكانيات وتسهل عملية التقويم . أما الأهداف الخارجية للإدارة هي الحصول على القوى العاملة وتدعيم رتعزيز العلاقات العامة وتوفير المواد الأولية وتعريف الجمهور بنشاط المنظمة الإنتاجية .

* وللاتصال وظائف منها زيادة التفاعل وتبادل الاداره وتعزيز العلاقات الاجتماعية والتأثير على الأخرين وتوجيههم وتحفيزهم وجمع المعلومات وتقديم الأفكار .

* وأما عناصره فهي المرسل وهو الذي يبعث معلومات لها معنى لغرض إثارة سلوك لدى طرف خارجي والعنصر الأخر هو الرسالة وهي مجموعة .
المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل لغرض التأثير في سلوكه أو تعديله ومن ثم قناة الاتصال وهى الطريقة أو الوسيلة التي يتم بواسطتها نقل الرسالة وأخيراً المستقبل وهو المقصود من الاتصال فهو يجعل الاتصال كاملاً .

*أما أشكال الاتصال فهي الاتصالات الشخصية والمكتوبة والشفهية والتي تتم من الأسفل إلى الأعلى إداريا أو الاتصال الافقى أما بالنسبة إلى شبكات الاتصالات الإدارية فمنها الشبكة العامودية والأفقية للاتصال والعامودية منها الاتصال الهرمي والدولاب والأفقية منها النجمة والسلسلة .

* ويمكن تنمية الاتصال عن طريق التدريب على عدم السرعة في الاستجابة ومحاولة فهم ما يحدث للطرف الأخر وتدفق المعلومات والعناية بالعلاقات اليومية والموضوعية .

تمارين وتطبيقات

س1 – اذكر العناصر المكونة للاتصال موضحاً أهمية كل منها؟

س2 – ابرز أهمية الاتصال للإدارة ؟

س3 – إملاء الفراغات التالية بعبارات مناسبة ؟

1- للاتصالات أهداف منها

1- ....

2- ....

2- تؤدي الاتصالات وظائف للإدارة منها :

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

3- من شبكات الاتصال...............وشبكات ....

4- الاتصال من أسفل إلى أعلى يشتمل على 1-..................

2- .... 3- .... 4- ....

5- اتصال الدولاب وهو اتصال اوتوقراطية يؤدى إلى..................

....

س4 ارسم مخطط يوضح العلاقات الديمقراطية في شبكة السلسلة موضحاً العبارات اللازمة لذلك ؟

س5 حدد أهم معوقات الاتصال ؟

س 6 كيف يمكن تنمية مهارات الاتصال ؟

الفصل الثاني عشر

القيـــادة الإداريـــة

(القرارات والأشراف)

عناصر الفصل

- تمهيد
- مفهوم القيادة وتعريفها .
- الفرق بين القائد والرئيس .
- الفرق بين القيادة والرئاسة .
- مصادر القوة في القيادة الإدارية
- بعض النظريات التي درست السلوك القيادي
- أسلوب القيادة الإدارية الناجحة .
- مهمات القيادة الإدارية (وظائفها).
- اتخاذ القرار (أنواعه ، عناصره،معوقاته) .
- طرق حل المشكلات الإدارية .
- الإشراف ، السلوك الإشرافي .
- أنماط القيادة (النمط الديمقراطي – النمط الاتوقراطي)
- الخلاصة
- تمارين وتطبيقات

الأهـــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ موضوع القيادة أن تكون قادرا على تحقيق

الأهداف التالية :

-التعرف على المجالات التطبيقية الإدارية للعلوم السلوكية .

- تعريف القاري بمفهوم القيادة وتعريفها

- التعريف بالأساليب والمعلومات التي تحقق التعـــاون بـــين القائـــد والتابعين .

- توضيح مهمات القيادة في اتخاذ القـــرارات وأنواعـــه وعناصـــره ومعوقاته ومراحله في حل المشكلات الإدارية .

- توضيح الجوانب السلوكية في الإشراف.

القيادة الإدارية

(الأشراف ، اتخاذ القرارات)

تمهيد

لظاهرة القيادة مكانه كبيرة في العمليات الإدارية ، فهي ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافيا . فمن المؤكد أن الدور يمارسه المدير أو المشرف هو من أهم العوامل الاجتماعية النفسية المؤثرة في لعمل فشخصية المدير مهمة جداً في إدارة المنظمة أو المؤسسة خاصة في درجة تكيفه النفسي ومدى مرونة شخصيته وأسلوبه وفهمه العلمي والدقيق لسيكولوجية الجماعة ومعرفة أساليب القيادة الحكيمة والفروق الفردية بين العاملين من قدرات وميول وذكاء واختلاف في بناء الشخصية . بما ينعكس على تقدم ونجاح المؤسسة .

*** مفهوم القيادة وتعريفها .**

يمكننا تعريف القيادة بمايلي :

– القيادة هي القدرة على القيام بالإعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها

– القائد هو الفرد القادر على التأثير في التابعين من اجل بلوغ هدف معين في موقف معين . كوفي ((Coffey))

مما سبق نجد أن المدير هو الفرد القادر على توجيه الجهود وتنسيقها من اجل تحقيق أهداف التنظيم بفعالية وهو الرجل المعنى بالتغيير في أنماط سلوك العاملين أو تعديله بما يخدم كفاءة الإنتاج وزيادته .

الفرق بين القائد والرئيس .

يمكن أن نلاحظ أن هناك فرقاً واضحا بين القائد والرئيس ويتجلى هذا بمايلي :

- الرئيس يشغل مركز مسؤول ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها مسبقاً وذلك بتوجيه سلوك العاملين نحو هذه الأهداف ويعتمد على سلطة شرعية مفوضة له (بقرار كتابي).
- القائد . وهو يعبر عن حاجات الجماعة (التابعين) التي يقودها ويشاركها مشاكلها وأهدافها وسلطته نابعة من جماعته (التابعين له) وله مقدره في التأثير على سلوك الغير نظراً لتمتعه بقدرات شخصية مميزة عن باقي الجماعة .

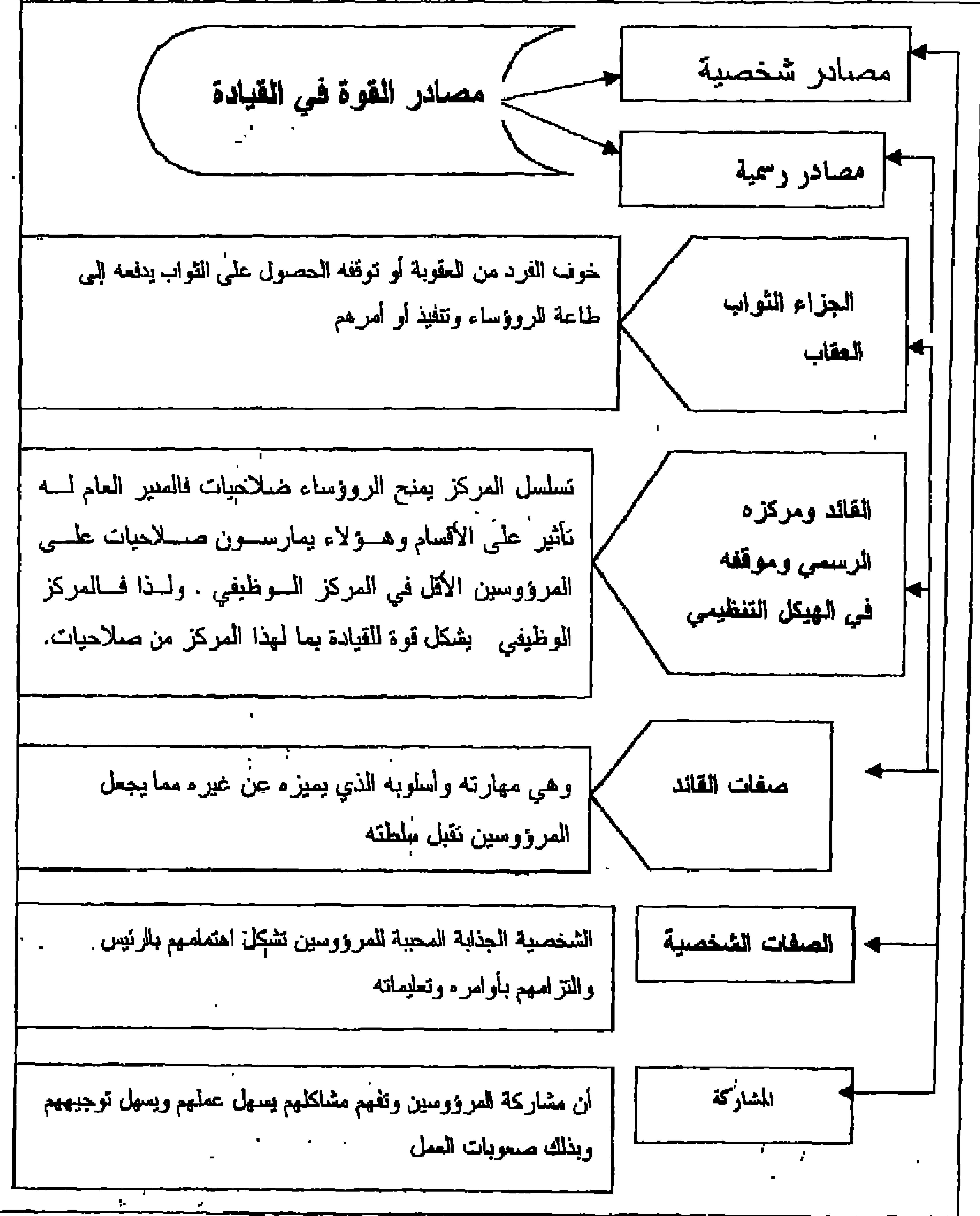
الفرق بين القيادة والرئاسة .

ويمكن أن نلاحظ أن الفرق واضح في أن .

- القيادة تنبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها الرئاسة .
- الرئاسة . هي نظام محدد له نظم وتشريعات تمنح الرئيس سلطة وقدره على التحكم لغرض تحقيق أهداف بمخطط مسبقاً له

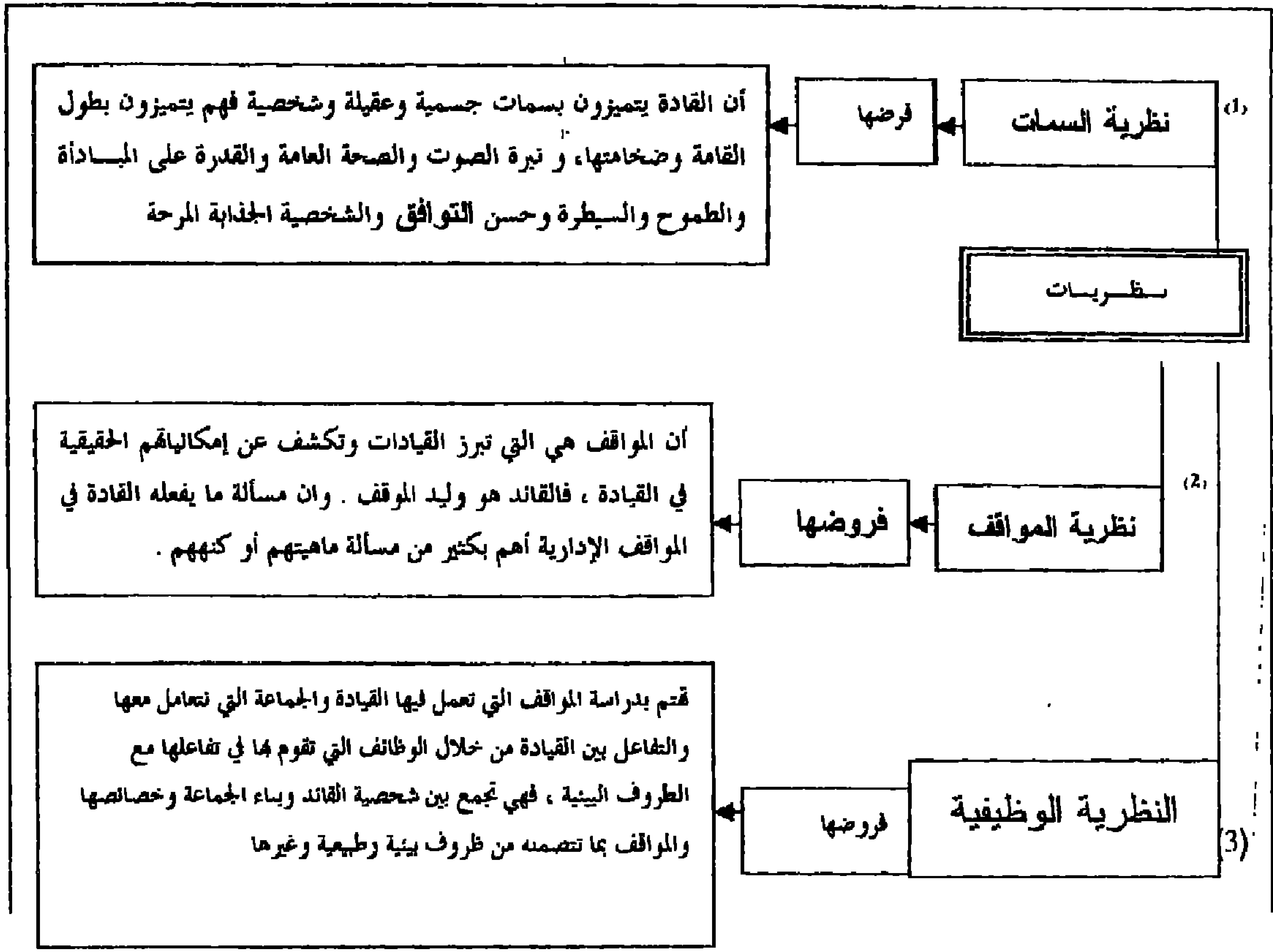
* مــصـــادر الــقــوة فـــي الــقــيادة .

تتمتع القيادة بقوة تلزم الافراد بطاعتها وفق القوانين والانظمة التي تمنحها حق الطاعة وهو مايسمى بمصادر القوة الرسمية ويعزز هذا الجانب الشخصية الذاتية للقائد والشكل التالي يوضح :



* بعض النظريات التي درست القيادة

وتسهيلاً لعرض هذه النظريات فلقد تم اختصارها في المخطط التالي :



*أسلوب القيادة الإدارية الناجحة

للإدارة الناجحة أسلوبان هما :

أ- أسلوب القيادة الإدارية ذات التوجه نحو الإنتاج . وهي الجهود المبذولة من أجل الصيانة وجدولة الإنتاج ، وتقسيم المهام ، وتحديد السقف الزمني للإنتاج فهو كل ما يهتم بالإنتاجية والتكاليف وأداء العمل .

2- أسلوب القيادة الإدارية الإنسانية . وهى تعتمد على العلاقات الإنسانية وتتميز بالثقة والمصداقية والاحترام المتبادل واستشارة الأعضاء قبل اتخاذ القرارات وتقديم المساعدات والاستماع إلى المشاكل والعمل على حلها .

والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد على الأسلوبين لتصبح إدارة متحركة تتصف بالمرونة وتتكيف مع الظروف المتغيرة والناتجة عن النمو الاقتصادي أو التغير الاجتماعي.

***من مهمات القيادة الإدارية هي :**

1- اتخاذ القرارات الإدارية

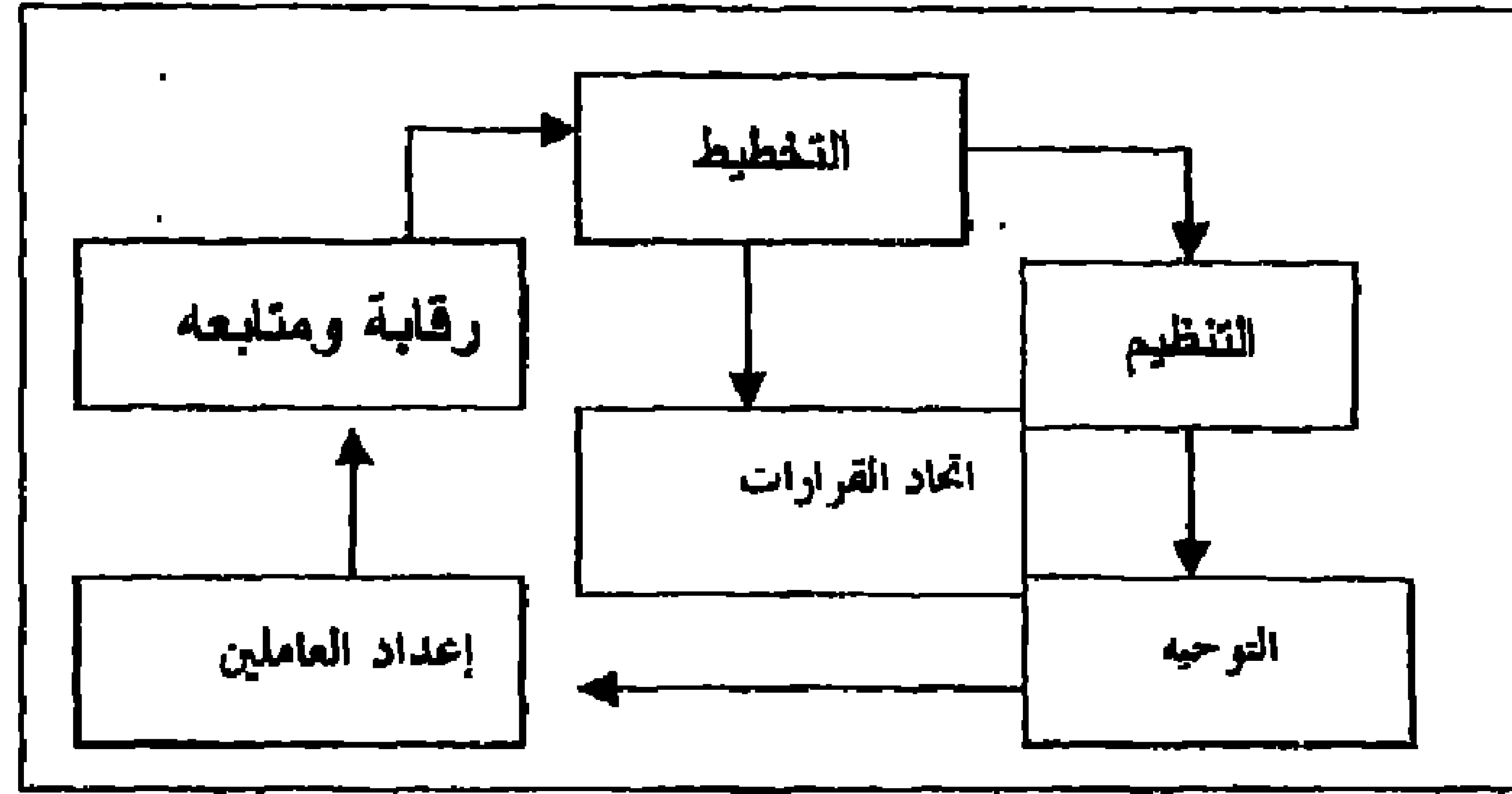
أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أولى مهمات المدير وتدخل في كل وظائفه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، والقرار يعني اختيار موقف بين عدة بدائل مرتبطة بموقف معين ويتوضح أهمية اتخاذ القرارات بأنه متى ما أعلن القرار وأتخذ لايمكن العودة عنه بل يتطلب مواجه الموقف بقرار آخر جديد يعالج الأخطاء أو رفض القرار السابق وهذا مؤشر على سلبية الإدارة وتخبطها .

القرارت تختلف باختلاف نوع المشكلة وطبيعتها ووفق الموقف الذي يتطلب دراسة المشكلة دراسة جيدة لغرض الوصول إلى حلها.

***مرحلة صنع القرار .**

لابد للقرار أن يمر بمرحلة صنع القرار التي تعتمد على

- الإحساس بوجود مشكلة محددة وواضحة .
- جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة، وكل وماله علاقة بها .
- تصنيف وتحليل البيانات والمعلومات .
- البحث عن الوسائل والطرق الكفيلة بحلها .
- تحديد الحلول المباشرة والحلول البديلة.وتحديد إيجابياتها وسلبياتها
- ومتابعة القرار وتقويمه خلال مرحلة التطبيق .



شكل يوضح عملية اتخاذ القرار وعلاقته بالعمليات الإدارية

*انواع القرارت

قسم بعض الباحثين القرارت إلى :

1- **القرارات الأيجابية والقرارات السلبية .**

القرار الأيجابي هو قبول تصرف معين أورفضه. اما القرارات السلبية فيعني وجود صعوبة في إتخاذ القرار في موقف ما بسبب حصر البدائل أو عدم توافر السلطة لأتخاذ القرار .

2-القرارات الميرمجة : وهي قرارات روتنيه يومية لاتحتاج إلى وقت وجهد في إتخاذها لانها تنبع من خطة العمل ومتابعة .

وهناك العديد من أنواع القرارات الأدارية ومنها على سبيل الذكر

- قرارات أدارية . تشمل القرارات الروتنتية الدورية .
- قرارات حيوية . تتصل بالمشكلات ، وتتطلب دراسة متخصصة .

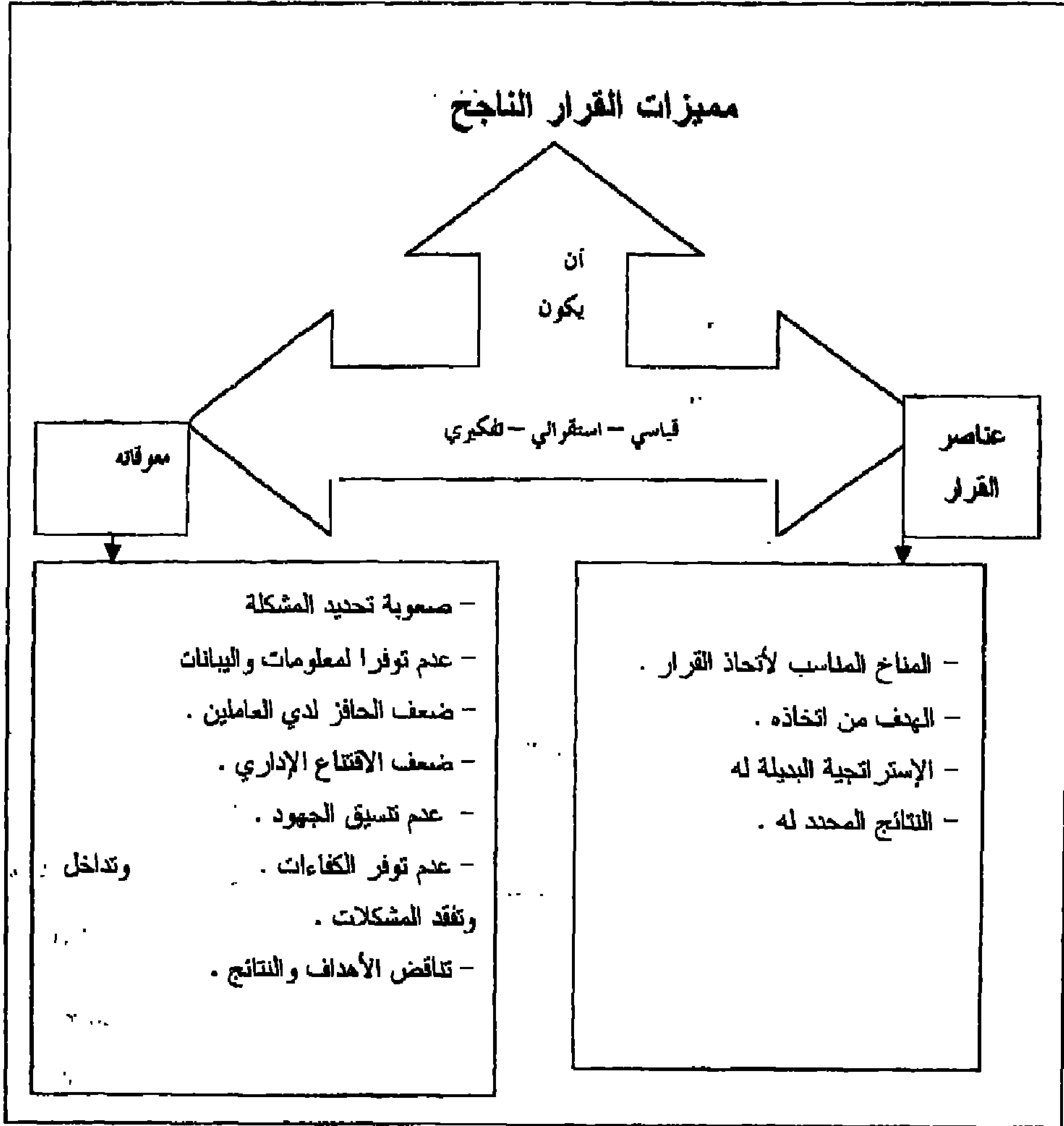
وتقسيم أخر

- حسب طبيعة القرار . (تخطيط ، تنظيم) .
- حسب المستوى الأداري . (عليا ، ودنيا) .
- حسب خطورة القرار أو سهولته .

- حسب متخذي القرار (فردية أو جمعية) .
- حسب مصدر القرار .

* القرار الناجح مميزاته ،عناصره ، معوقاته .

يمكن أن القرار الناجح وعناصره ومعوقاته من خلال الشكل التالي :



*** طرق حل المشكلات الأدارية .**

هناك العديد من الطرق التي يُمكن تطبيقها عملياً في حـل المشـكلات الأداريـة ويتوقف نجاح الطريقة مثلاً على ظروف المُشكلة وطبيعتها ، ونمط المدير واسلوب أدارية وعلاقته بالمرؤسين ونوعيتهم ، ونشاط المنظمة .. الـخ وتسـتطيع الأدارة اللجـوء إلـى

الطريقة المباشرة أو طريقة التفاوض أو الطريقة الاستشارية ، وطريقة التقييم وطريقة التفكير وطريقة دراسة الحالة .

*الأشــــراف .

من واجبات المدير المهمة بالأضافة إلى إتخاذ القرارت الاشراف . ويمكننا تعريف الاشراف هو عملية أدارية أرشادية تقويمية تستهدف التوفيق بين اهتمامات العاملين واهتمامات العمل وتوجيه وضبط السلوك والتنبؤ باستجابات العاملين وتوظيفها في عمليات التفكير والابداع بما يخدم الاهداف الأدارية .

ومن واجبات الاشراف الناجح هو رفع مستوى الأداء ، وذلك لايتم مالم يكون المشرف متفاعلاً مع العاملين متفهماً لمشاكلهم وهذا يمنحه الكثير من المعلومات لكثير من القرارت التي سيتخدها أو الاجراءات التي سيطبقها ، والتقويم الذي سيقوم به .

فلقد أشارت بعض الدراسات حول المهارة في العمل إلى أن المشرفين الناجحين يمليون إلى معاملة العاملين على أنهم افراد لهم مشاعر وأهداف خاصة . اما المشرفين غير الناجحين في مهارة العمل تظهر عليهم سمات الأنطواء والانفعال والعدوان في سلوكهم فهم لايكترثون بسلوك العاملين . وهذا يدعو إلى النظر في شخصية المشرف فهي من مظاهر نجاحه على المستوى العالي من الأشراف .

و نلاحظ أن هناك انماط معينة من السمات تميز المشرفين الناجحين في كيفية معاملة العاملين وقيادتهم في ذلك ومنها

- حسن معاملة العاملين والتعرف على اهتماماتهم .
- اعتماد الفروق الفردية في توصياتهم .
- النظر إلى مشاعر العاملين ، والاستماع إلى افكارهم ومحاورتهم .
- اعتماد الارشاد والتوجيه والانتقاد البناء للثغرات الضعيفة في العمل .
- شعور المشرف بالثقة والسيطرة (دون التطرف في ذلك).
- الشخصية الجذابة والحاسمة .

* **السلوك الأشرافي**

اختلف المشرفون في السلوك الاشرافي فبعضهم يعتمد

– اسلوب التركيز على العمل : ويسعي إلى تنظيم وتحديد دور ومسئوولية كل عضو في الجماعة والزمة بوقت العمل ، وكيفية الأداء ، واين يتم التنفيذ .

– اسلوب التركيز على العاملين : ويعمل على تماسك أعضاء الجماعة عن طريق تطوير العلاقات الشخصية ، واشباع حاجات الاعضاء النفسية بالدعم والتعزيز والاعتراف بالأنجاز والمدح الجماعي مما يخلق روح الأنتماء إلى المؤسسة ورفع الروح المعنوية .

والمشرفون قد يركزون على أحد هذه الاساليب أو على الاثنين معاً أوقد لايعطون الأهمية لكلا الاسلوبين . ومن هنا نشأ اسلوب العمل ، اسلوب العاملين (اسلوب الجمع بين الاثنين – اسلوب انفصالي (وهو حالة عدم التركيز على اى من الاسلوبين) وبذا أصبحت أربعة اساليب أو أنماط سلوكية للأشراف .. ولكن يمكن ملاحظة الارتباط بين انخفاض مستوي النضوج لذى العاملين وارتفاع مستوى التركيز على السلوك المركز على العمل لدى المشرف وارتباط ارتفاع مستوي النضوج للعاملين وارتفارع التركيز على العاملين في سلوك المشرف .

* **انماط القياة الأدارية**

للقيادة انماط مختلفة يسلكها القواد ومنها

* القيادة الديمقراطية ولها نموذجان هما .

أ . قائد ديموقراطي تشاوري .

ب. قائد ديمقراطي مشارك .

وفيها يسعى القائد الديمقراطي إلى توزيع السلطة والمسؤولية على جميع الاعضاء وتحديد أهداف ونشاط المنظمة وحل المشكلات عن طريق المشاورة والمنافشة قبل إتخاذ القرارات ، ويسعي لأيجاد الدافع إلى التعاون في العمل عن طريق زيادة اشباع رغبات وحاجات الافراد النفسية وفي ضوء القيم الأجتماعية ، فهو لايصدر الأوامر الابعد استشارة الجماعة وشرح ضرورتها وإحاطة جماعة العمل بالجو الآمن الذى يشجعهم على

العمل . وهذه القيادة ناجحة في تنشيط استجابات العاملين ودفعهم إلى الابتكار والابداع مما يرفع روحهم المعنوية عن طريق الثواب والعقاب ومن سمات هذه القيادة

- إعداد الاهداف والسياسيات (بمشاركة جماعية) .
- أهتمامه بالعلاقات الانسانيةوحل مشكلات الجماعة وتنظيم اكثر مما هو رقابة .
- عمل المدير هو تنسيق .
- حاسماً في ثوابه وعقابه .
- يقسم العمل ويحدد المسؤوليات .
- يضع خطط واضحة للعمل مستقبلاً .
- يشارك المرؤسين ويسمع أرائهم عند إتخاذ القرارت أو اصدار الأوامر.

-**القيادة الأوتوقراطية** : ولها نموذجان هما:

أ- قائد أوتوقراطي مستبد .

ب- قائد أوتوقراطي أبوي .

وتتسم هذه القيادة بالسيطرة والتحكم . وتعمل على تركيز السلطة بيد القائد فهو الآمر والناهي . وهو الذي يضع خطة العمل ويحدد الاهداف دونما أي استشارة لاعضاء جماعة العمل ، وهو يفرضها عليهم ويصر على تنفيذها ولايسمع النصح أو الانتقاد ويغض طرفه عن الانفعالات الجماعة موقعاً الثواب أو الجزاء حسبما يقرره هو دون ذكر الاسباب لذلك

قائد أوتوقراطي ابوي قد يلجا البعض لهذا النمط عند فقدان الامن والطمأنينة أو لقيمهم الأجتماعية أو في حالة شعورهم بحرج ويشعرون بحاجتهم إلى قائد أبوي يأخذ بيدهم للتخلص من موقف اجتماعي محرج . خاصة عندما تكون ثقافتهم متدنية أو أن أهدافهم قصيرة الأجل .ومن سلبية هذه القيادة مايلي :

- قمع الابداع والابتكاروالتفكير .
- اعتماد المرؤسين على القائد بدرجة كبيرة .
- نشر السلبية بين العاملين .
- انخفاض الروح المعنوية .
- ظهور المنافسات السلبية بين العاملين .

الخــــــلاصــــة

القيادة وهي القدرة على القيام بالاعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.

- وللقيادة الأدارية الناجحة اسلوبان اسلوب القيادة ذات التوجه نحو الانتاج، واسلوب القيادة الأدارية الأنسانية .
- وللقيادة مصادر قوة منها مصادر رسمية وتشمل الجزاء والعقاب والقائد (ومركز الرسمي وموقعه في التنظيم) هذا بالاضافة إلى مصــادر قــوة شخصــية وذاتيــة كالصفات الشخصية والمشاركة .
- وهناك فروق مابين القائد (الذي هو قادر على التأثير في التابعين من أجل بلــوغ هدف معين في موقف معين فهو يعبر عن حاجات الجماعة وســلطته نابعــة مــن جماعته) وبين الرئيس (وسلطته شرعية مفوضة له بقرار مكتوب)
- وللقيادة نظريات منها نظرية السمات ونظرية المواقف والنظرية الوظيفية .
- ومن مهمات القيادة الأدارية إتخاذ القرارات وكل قرار يمر بمرحلة صــنع القــرار الذي يشعر الأدارة بوجود مشكلة محددة وواضحة ، ولذا تبدأ بجمــع المعلومــات وتصنيفها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق الكفيلة بحــل المشــكلة وتحديــد الحلول ومتابعتها .
- وقسم الباحثون القرارات إلى عدة تقسيمات منها إيجابيه وسلبية وقرارات مبرمجة والقراررات الأدارية وقرارات حيوية وقرارات حســب طبيعــة القراروмسـتواه الأداري وخطورته أوسهولتةأو حسب متخذي القرار ومصدره أما عناصر القــرار الناجح فيحدد بكونه منطقياً ، وقياسياً واستقرائياً وابتكارياً .

*الاشراف وهو من واجبات المدير المهمة وهو عملية إدارية تقويمية تستهدف التوفيق بين اهتمامات العاملين واهتمامات العمل وتوجيه وضبط السلوك والتنبــؤ باســتجابات العاملين وتوظيفها في عمليات التفكير والابداع بما يخدم الاهداف الأداريــة . ومــن واجبات الأشراف رفع مستوى الأداء .وللمشرف انماط معينة تميزه

في كيفية معاملة العاملين وقيادتهم كتحسين المعاملة واعتماد الفروق الفردية والنظر إلى مشاعر العاملين والارشاد والتوجيه ، وشعور المشرف بالثقة وبالشخصية الجذابة والحاسمة.

وللسلوك الأشرافي عدة اساليب منها اسلوب التركيز على العمل أوعلى العاملين . وقد يجمع الاسلوبين معاً أو عدم اعطاء الأهمية لكلاً الاسلوبين ومن هنا نشأ اسلوب العمل واسلوب العاملين واسلوب الجمع بين الأثنين . واسلوب انفصالي أي عدم التركيز على أي الاسلوبين .

- وللقيادة الأدارية انماط مختلفة يسلكها القواد منها القيادة الديمقراطية ولها نموذجان منها قائد ديمقراطي تشاوري وقائد ديمقراطي مشارك ثم نمط القيادة الاتوقراطية وهي نوعان اتوقراطي مستبد وأتوقراطي ابوي .

تمارين والتطبيقات

س1 – أجب بعبارة صح أوخطأ ثم صحح الخطا اذ وجد .

1- لاتوجد أية علاقة بين الاشراف وتقويم العاملين ....

2- للقيادة الديمقراطية اسلوبان الاسلوب الابوى والاسلوب المشارك ......

3- من أهم واجبات المدير هو ممارسة عملية إتخاذ القرارات ....

4- القيادة الأتوقراطية يلجأ لها عند فقدان الامن والطمأنينية ....

5- اختلف المشرفون في السلوك الاشرافي فمنهم من يركز على العمل ومنهم يركز على العاملين ....

س2 – انسب إلى مجموعة (أ) مايناسبها من مجموعة (ب) .

مجموعة أ .

1- عملية إدارية ارشادية تقومية تستهدف التوفيق بين اهتمامات العاملين واهتمامات العمل ....

2- تشمل القرارات الروتنية الدورية . ...

3- يعني أختيار موقف بين عدة بدائل مرتبطة بموقف معين ....

4- أن القاده يتميزون بسمات جسمية وعقلية وشخصية والقدرة على المباداءه والطموح والسيطرة ....

5- تتبع بطريقة تلقائية من الجماعة نفسها ....

6- هوالفرد القادر على توجيه الجهود وتنسيقها ....

7- نظام محدد له نظم وتشريعات يمنح السلطة والقدرة على التحكم لغرض تحقيق اهداف مخطط لها مسبقاً...

مجموعة ((ب))

1- القرار . 2- نظرية المواقف . 3- الاشراف. 4- القياده . 5- المدير

6- قرارات إدارية . 7- نظرية السمات . 8- الرئاسة .

س3- املاء الفرغات التالية :

1- للأدارة الناجحة اسلوبان هما

-..

-..

2- من فروض نظرية المواقف في القيادة

....

2 -مصادر القوة في القيادة

- ....

- ....

1- من مهمات وواجبات المدير:

- ....

- ....

2- أنواع القرارات هي قرار

1- ....

2- ....

س4 - هل يمكن حل المشكلات الأدارية اثبت ذلك مشيراً إلى طرق حلها ؟

س5 - تهتم الادارات باختيار المشرقين فما هي سمات اختيارهم ، وماهي واجباتهم ؟

الفصـــل الثـــالث عـــشـــر
الـــروح المعـــنوية

عناصر الفصل

- تمهـــيد
- أهـــداف دراسة الروحة المعنوية .
- تعريف الروح المعنوية ومفهومها .
- العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج .
- اثر الحـــوافـــز على الروح المعنية .
- طرق قياس الروح المعنوية .
- الخــــــــلاصــــة.
- تمارين وتطبيقات

الأهـــــداف

يتوقع منك بعد أن تقرأ هذا الفصل وتتفاعل مع ما ورد فيه

تكون

قادراً على تحقيق الأهداف التالية :

- تعريف القارئ بالروح المعنوية مفهوماً وتعريفاً .

- إلقاء الضوء على علاقة الروح المعنوية بالإنتاج

- توضيح اثر الحوافز في رفع الروح المعنوية .

- إلقاء الضوء على طرق قياس الروح المعنوية .

الــــروح المـعـنوية

تمهيد

تشكل الروح المعنوية الجو السائد بين الأفراد في المنظمة والتي تتميز بالثقة بالمنظمة وفي جماعة العمل ، وبالتقدير الذاتي لدور كل عامل في المنظمة ، وأهميته لجماعة العمل وبالولاء والاخلاص لمنظمة العمل وبالاستعداد لمواصلة الكفاح من أجل تحقيــق أهــداف المنظمة وعلى نجاحها والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد لها .

أن الأدارة الحديثة تسعي إلى تطبيق نتائج الدراسات والبحوث العلمية التي تبحث فــي المشاكل والاسس السيكولوجية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الانسانية أو ملاحظة ظــروف العمل والحوافز .كل هذه الامور تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يدفعهم إلى حب العمل ورفع الكفاءه الانتاجية وزيادة مستوي الرضا بالعمل في المؤسسة الــذي يحقق الراحة النفسية للعامليين .

- **تعريف الروح النفسية ومفهومها .**

– الــروح المعنويـــة هـــي ظــاهرة نفســيةجماعية تتســم بــروح التعــاون والصداقةوالثقةوالتحمس للعمل تسود العاملين وتشعرهم بالرضا والولاء للمنظمة

ويمكن أن تفهم الروح المعنوية باجو السائد أو المزاج الهادئ بين الجماعة الذين يتميزون بشعورهم بالثقه في جماعتهم وثقة الفرد في دوره بالجماعــه وشــعورهم بــالولاء تجــاه الجماعة والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهداف الجماعة .

والروح المعنوية لاتخضع للملاحظة المباشرة ، ولايمكــن قياســها مباشــرة ، وانمــا يمكن ملاحظتها وقياسها عن طريق أثارها ونتائجها .

- **العلاقة بين الروح المعنوية والانتاج**

وجد الباحثين أن هناك علاقة سببية دائرية بين الانتاج والمعنوية بمعنى انـــه كلمـــا أرتفعت الروح المعنوية زاد الانتاج . أن زيادة الانتاج تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية . ومن الملاحظ أن الانتاج قد يظل مرتفعاً رغم سوء الاحوال المعيشة للعمـــال فـــي حالـــة كونهم يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل وقد تكون الظروف المعيشة متحسنة ، ولكن عدم استقرار سياسية المنظمة يؤدي إلى شعور العمال بالقلق وعدم الامان . ولقد ا ثبتت الدراسات أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الانتاج ، وعلى تغيـــب العمـــال ، وتمارضهم ، وعلى هجرة العمال إلى اعمال أخرى ، وغير ذلك مما يؤثر على الارباح .

- **أثر الحوافز على الروح المعنوية .**

تبرز أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية واشباع حاجات ورغبـــات ومشـــاعر العاملين في دفع العاملين لزيادة النشاط والحصول على انتاجية اعلـــى وبمواصـــفات جيدة تنعكس اثارها في زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات المنظمـــة وبالتـــالي زيادة الدخل القومي وانعكاس ذلك على التنمية الاقتصادية هذا بالأضافة إلي انه سوف يدفع العمال إلى الاستخدام الامثل لعناصر الانتاج وتحسين المنتجـــات أو الخـــدمات التي تقدمها المنظمة ومن العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الـــروح المعنويـــة لدى جماعة العمل .

- تحسين الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل(الاضاءة ، التهويه .. الخ)
- الأجور العادلة .
- تقييم العمل .
- دور جماعة العمل في تحقيق الراحة النفسية لعمال .
- المشاركة في صنع القرار .
- البرامج الترفهية ، والخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين .
- توفير السكن وسبل الموصلات .

• **طرق قياس الروح المعنوية .**

وهي من العمليات الصعبة جداً وذلك نظراً لتعدد العوامل المكونة لها المؤثرة فيها ظاهرة مركبة ومعقدة ومتغيرة وغير ثابتة . ومن هذه الطرق.

- طريقة الملاحظة .

وهي ملاحظة سلوك العاملين اثناء اداء اعمالهم . وتابة التقارير مثلاً عن معدل الانتاج ، التغيب ، شكوى العاملين . وضعف هذه الطريقة في أن العامل لايفصح عن رأيه خوفاً من الحاق الاذى من قبل الأدارة .

- الاستبيان .

وهي تقديم قائمة بالأسئلة للعمال ويطلب منهم الاجابة عليها دون ذكر أسمهم وتوضع في صناديق أو ترسل في البريد .

- المقابلات الشخصية .

يستطيع الباحث عن طريق المقابلة الشخصية معرفة اسباب معرفة انخفاض الروح المعنوية . غير أن العامل يخاف من الافصاح عن رايه ولكن تفيد هذه الطريقة في حالة استجواب من ترك العمل.

- طريقة استفتاء الرأي العام

وذلك عن طريق استطلاع الراي العام أو مقاييس الاتجاهات نحو العمل أونحو جماعة العمل .

الخلاصة

الروح المعنوية هي ظارهة نفسية جماعية تتسم بـــروح التعـــاون والصـــداقة والثقـــة والتحمس للعمل تسود العاملين وتشعرهم بالرضا والولاء للمنظمة .

وأن هناك علاقة بين الروح المعنوية والانتاج اذ لوحظ كلما ارتفعت الروح المعنويـــة كلما زاد الانتاج . واثبيت الردراسات أن الروح المعنوية تؤثر على مستوى الانتـــاج ، وعلى التغيب العمال وتمارضهم ، وعلى هجرة العمل ما يؤثر على الأرباح .

وتبرز أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية واشباع رغبـــات العـــاملين فـــي دفـــع العاملين لزيادة النشاط والحصولعلى انتاجية اعلى بمواصفات جيدة تنعكس اثارها فـــي زيادة دخل العاملين .

وهنالك عوامل يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنويـــة لـــدى جماعـــة العامـــل .كتحسين الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل . والجور العادلة ، ودور جماعة العمـــل في تحقيق الراحة النفسية للعمال والمشاركة في صنع القرارات والبـــرامج الترفهيـــة الصحية وتوفير السكن والموصلات .

ويمكن قياس الروح المعنوية وذلك عن طريق الملاحظـــة والاســـتبيان والمقـــابلات الشخصية واستيفاء الرأي العام .

تمارين وتطبيقات

س1 مالمقصود بالروح المعنوية ، وهل يمكن أو قياسها أو ملاحظتها بشكل مباشر؟

س2 اثبتت أن هناك علاقة سببية بين زيادة الانتاج والروح المعنوية ؟

س3 ماهي العوامل التي تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية ؟

س4 حدد العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى جماعة العمل ؟

س5 لماذا يعتبر طرق قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة ، ومـــاهي الطـــرق المعمول بها لقياس الروح المعنوية .

المراجع العربية

1- إبراهيم ناصر علم الاجتماع التربوي دار الجيل 1992 .

2-أرنو ف ويتيج - مقدمة في علم النفس - ترجمة الدكتور عادل عز الدين الاشول وزملاؤه - الدار الدولية للنشر والتوزيع

3- ابو حطب فؤاد وعثمان سيد احمد - التقويم النفسي - مكتبة الانجلو المصرية 1987.

4-اتجاهات علم النفس المعاصر ترجمة عبد الله أمحمد عريف - منشورات جامعة قار يونس .

5- احمد صقر عاشور ادارة القوى العاملة الاسس السيكولوجية وادوات البحث التطبيقي - الدار الجامعية عام 1986ف.

6- احمد عزت راجح - أصول علم النفس - الدار القومية للطباعة والنشر 1963.

7- احمد عزت راجح-الامراض النفسية والعقلية -الإسكندرية .

8- السيد محمد خيري - الصحة النفسية والصناعة - مجلة الصحة النفسية - مجلد 1 (عدد 1) 1985ف.

9- السيد محمد خيري - علم النفس الصناعي - دار النهضة العربية القاهرة 1968 ف.

10- العلاقات الإنسانية داخل المنظمة - مدخل سلوكي ،دراسات في الإدارة والأعمال المصرفية - طرابلس -عدد (8) .

11- الكعبي ، نعمة شليبة والسامرائي ، مؤيد عبد سعيد : ادارة الافراد : مدخل تطبيقي ، بغداد ، مطبعة العمال المركزية 1990.

12- براون ترجمة السيد محمد خيري وآخرين ،علم النفس الاجتماعي في الصناعة - دار المعارف -مصر (1957)ف.
13- ج.ب جليفورد ميادين علم النفس النظرية والتطبيقية ،ترجمة يوسف مراد - دار المعارف 1956ف.
14- جمال حسين الالوسي ، اممية علي خان - علم الطفولة والمراهقة - مطبعة جامعة بغداد / 1983ص.

15- حامد عبد السلام زهران - الصحة النفسية والعلاج النفسي - طبعة الثانية عالم الكتاب 1978ف.
16 حامد عبد السلام زهران -التوجيه والإرشاد النفسي -ط2 عالم الكتب 1980 ف.
17- حسن محمد خير الدين العلوم السلوكية المبادئ والتطبيق مكتبة عين شمس.
18-حسين ياسين واميمه علي خان علم النفس العام 1983 .
19- د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر - ادارة الافراد والعلاقات الانسانية - القاهرة - مكتبة عين شمس .
20- د. محمد السيد أبو النيل ، د. انشراح محمود الدسوقي - علم النفس الفارق - دار النهضة العربية .
21- سيد الهواري ، الادارة العامة (بيروت مطابع النقري ، 1965)
22- سيد غنيم ،سيكولوجية الشخصية -دار النهضة العربية - القاهرة 1973ف.
23- صالح سعيد عودة - ادارة الافراد - الجامعة المفتوحة 1994 .
24- صلاح عبد العزيز - تقييم المدخلات والمخرجات في ادارة الافراد - عمان المنظمة العربية للعلوم الادارية عدد 21 سنة 1977 .
25- عادل جودة - (الحوافز) المنظمة العربية للعلوم الإدارية - عمان -الأردن عدد (274)سنة النشر غير موجودة .
26- عاطف محمد وعبيد ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ص 470 القاهرة - دار النهضة العربية 1970
27- عبد الجليل آدم المنصوري وعبد القادر عباد عامر- العلوم السلوكية ص 15 ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان
28- عبد الرحمن العيسوي - علم النفس العام - دار النهضة العربية 1987ف.

29عبد الرحمن العيسوي- دراسات في علم النفس - دار النهضة العربية 1974ف.
30- عبد العزيز القوصي - أسس الصحة النفسية - مكتبة النهضة المصرية -1965.
31- عبد الكريم درويش ، وليلى تكلا - اصول الادارة العامة (القاهرة مكتبة الانجلو المصرية ، 1974)

32- عبد الله محمد غريب و بشير الشيباني -اتجاهات علم النفس المعاصر -منشورات جامعة قاريونس.
33- عبد المنعم المليجي - النمو النفسي 1967.
34- عبد المنعم جنيد ادارة الافراد القاهرة دار النشر غير موجود 1983ص 254-256
35- عصمت المعايرجي سيد عبد الحميد مرسي نجيب اسكندر - الحوافز - المعهد القومي للإدارة العليا بالقاهرة - عدد 40 - من سلسلة دراسات 1970 .

36- علماء النفس والوظائف الإدارية ،المجلة القومية للإدارة - طرابلس - عدد (8).
37- علي السلمي - السلوك التنظيمي - القاهرة - مطبعة جامعة القاهرة - 1980 ف.
38- علي كمال - النفس انفعالاتها وأمراضها وعلاجها - بغداد ، ج1
39- علي كمال- النفس وانفعالاتها ، امراضها ، علاجها ، بغداد ، 1983 . ج2
40- عمار الطيب كشرود -علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث (مجلد 1) منشورات جامعة قار يونس بنغازي.
41- غاستون بوتول - تاريخ السيكولوجيا ترجمة ممدوح حقي -بيروت عويدات 1977ف.
42- فرج احمد فرج "سيكولوجية الشخصية "كلية الأداب ،جامعة عين الشمس -القاهرة - بدون سنة النشر .
43- فرج صفوت القياس والتقويم - دار الفكر العربي 1980 .
44- فرج عبد القادر طه - سيكولوجية العامل المشكل في الصناعة -المجلة الاجتماعية القومية مجلد 9-عدد 2 - القاهرة 1972ف.
45- كيت ديفيز مترجم - السلوك الانساني في العمل - القاهرة - دار النهضة للطبع والنشر 1974.
46- مجلد عالم الفكر (مجلد 11) العدد (2) سنة 1980 ف .
47- مجموعة من علماء النفس الاجتماعي ،ترجمة نزار عيون السود ،قضايا الإعلام والدعاية -دار دمشق للطباعة والنشر 1978ف.

48- محي الدين توف وعبد الرحمن عدس ، اساسيات علم النفس ، جون وايلــي واولاده الجامعة الاردنية 1984 ص 2 .
49- مصطفى الفيتوري احمد وحماد فلاح الغزالي - دار الصدى للنشر ص 33
50-مصطفى خليل الشرقاوي عالم الصحة النفسية -دار النهضة العربية 1983ف.

51- ملاك جرجيس - قراءات في العلوم السلوكية -معهد الإدارة العامة 1971 ف.
52- ملاك جرجيس -سيكولوجية الإدارة والإنتاج- الدار العربية لكتاب
53- ملاك جرجيس - الاختبار المهني في الميدان الصناعي - ممائلة العمال والأعمــال - المعهد القومي للإدارة العليا - برنامج العلاقات الصناعية 1968ف.
54- موريس فيتلس - علم النفس المهني مجلد 2 اشرف على تأليفه جيلفورد - اشــرف على ترجمته يوسف مراد - القاهرة - دار المعارف 1956ف.
55- نبيل ارسلان الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام - القاهرة - درا النهضــة العربية ص 22
56- هواته و.ع.أ مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس مترجم الربــاض - معهــد الإدارة العامة 1988ف.
57- واين .أ.داتيون ،تحليل المضمون والاتصال ،المركز العربــي لبحــوث المســتمعين والمشاهدين اتحاد إذاعات الدول العربية -بغداد 1988ف.

58- يعقوب نشوان --الادارة والاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق - دار الفرقان .
59- يوسف محمود الشيخ وجابر عبد الحميد جابر -سيكولوجية الفــروق الفرديــة-دار النهضة العربية 1964 ف.
60 يوسف مراد - مبادئ علم النفس - دار المعارف - عام 1957

المراجع الأجنبية

1. A.H. Maslow & Mitleman , " Principles of Abnormal Psychology" (N.Y. Harper , 1961
2. Allport G. Personality New York, Holt, 1973.
3. Brayfield , A. and Crockett , W. Employee attitudes and Employee Performance , Psychological Bulletin , 1955 .
4. David K. Berlo , The Process of Communication (New York : Holt , Rinehart: and Winston, Inc., 1960).

منهج دراسة العلوم السلوكية
لأقسام كليات الاقتصاد والعلوم السياسية

المدخل إلى العلوم السلوكية- تطور العلوم السلوكية،أهمية دراسة السلوك الإنساني للإدارة ،تطبيق العلوم السلوكية في المجال الإداري ، مفهوم العلوم السلوكية ، خصائصها مجالاتها ،أهدافها ، المدارس السلوكية في الإدارة .

الدوافع الإنسانية **تعريف الدافع، مفهومها و أثرها في العمل الإداري، ، دورة الدافع ، سلوك الدافع ،حالات الدافع ، الاستدلال على الدافع مشاكل الدافعية " ، قياس قوة الدافع ، النظريات التي تناولت الدوافع الإنسانية ، نظرية الحاجات (ماسلو) ، نظرية الإنجاز (ماكيلاند) ، نظرية وايت نظرية التوقع ،أهمية نظريات الدوافع في التطبيق الإداري .**

الشخصية الإنسانية – تعريفها ، أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال،العوامل المؤثرة في نمو الشخصية، مكونات الشخصية، الشخصية والسلوك ، نظريات الشخصية، بعض من اضطرا بات الشخصية.

الذكـــــاء – تعريفه ،العوامل المؤثرة ،قياس الذكاء.

الإدراك – تعريف الإدراك ،الفرق بين الانتباه والإدراك ، جوانب وعناصر الإدراك ، نمو الإدراك مراحل الإدراك ، خصائص عملية الإدراك ، العوامل المؤثرة في الإدراك، أهمية عملية الإدراك في العمل الإداري .

التذكر والنسيان – تعريف التذكر ،مراحله ، ومعطلاته . النسيان ، نظريات النسيان، بعض أسباب النسيان .

السلوك الانفعالي مفهوم الانفعال، ، العوامل المؤثرة في الحالة الانفعالية ، نماذج من الانفعالات والسيطرة علية (الغضب ، والخوف ، والسرور) أهمية دراسة السلوك الانفعالي في مجال الإدارة .

الاتجاهات النفسية – ماهية الاتجاه وتعريفه، عملية تكوين الاتجاه، وظائف الاتجاه، خصائص الاتجاه ، تغيير الاتجاه، مقاييس الاتجاهات الرأي العام ، تعريفه ،أنواعه ، أهميته ، تغيره ، عناصره ،التطبيق الإداري للاتجاهات

السلوك الاجتماعي والتكوين الحضاري للفرد –مفهوم الجماعة ، أنواع الجماعات ، تأثير الجماعة على الفرد ، التفاعل الاجتماعي ، الإدارة تتعامل مع مجموعة من الأفراد ، تأثير ثقافة المجتمع على السلوك ،اثر الثقافة في تحديد السلوك .

سيكولوجية الاتصال –مفهوم الاتصال، مبادئ الاتصال ، أهداف الاتصال ، مكونات الاتصال،وظيفة الاتصال ، أشكال الاتصال ، شبكات الاتصال الاداري، تنمية مهارات الاتصال .

القيادة الإدارية (القرارات والأشراف) مفهوم القيادة وتعريفها ، الفرق بين القائد والرئيس ،الفرق بين القيادة والرئاسة، مصادر القوة في القيادة الإدارية، بعض النظريات التي درست السلوك القيادي ، أسلوب القيادة الإدارية الناجحة ، مهمات القيادة الإدارية (وظائفها)، اتخاذ القرار (أنواعه ، عناصره معوقاته) ، طرق حل المشكلات الإدارية ، الإشراف ، السلوك الإشرافي ، أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الاتوقراطي.

الروح المعنوية تعريف الروح المعنوية ومفهومها، العلاقة بين الروح المعنوية والإنتاج، اثر الحوافز على الروح المعنية ،طرق قياس الروح المعنوية.

ملاحظة :– أن هذا المنهج مقسم حسب المحاضرات مما يغطي السقف الزمني للمادة مع ملاحظة (أيام الأجازات ، والامتحانات)

منهج دراسة العلوم السلوكية

للمعاهد العليا للتطوير الإداري والمحاسبة

المدخل إلى العلوم السلوكية– تطور العلوم السلوكية،أهمية دراسة السلوك الإنساني للإدارة ،تطبيق العلوم السلوكية في المجال الإداري ، مفهوم العلوم السلوكية وماهيتها ، خصائص السلوك الإنساني. مجالات العلوم السلوكية ،أهداف العلوم السلوكية ، المدارس السلوكية في الإدارة العوامل المؤثرة في سلوك الفرد،محددات السلوك الإنساني .

الدوافع الإنسانية **تعريف الدافع، مفهوم الدافعية و أثرها في العمل الإداري، خصائص الدوافع، دورة الدافع ، سلوك الدافع ،حالات الدافع ، الاستدلال على الدافع مشاكل الدافعية" ، قياس قوة الدافع ، تضيف الدوافع ، النظريات التي تناولت الدوافع الإنسانية ، نظرية الحاجات (ماسلو) ، نظرية الإنجاز (ماكيلاند) ، نظرية وايت نظرية التوقع ،أهمية نظريات الدوافع في التطبيق الإداري**

الشخصية الإنسانية والقدرات العقلية – **تعريف الشخصية ، سمات الشخصية، أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال،العوامل المؤثرة في نمو الشخصية، مكونات الشخصية، الشخصية والسلوك ، نظريات الشخصية، بعض من اضطرابات الشخصية، القدرات العقلية وأنواعها .**

الذكـــاء – تعريف الشخصية ، سمات الشخصية، أهمية دراسة الشخصية في مجال الأعمال، العوامل المؤثرة في نمو الشخصية ،مكونات الشخصية، الشخصية والسلوك ،نظريات الشخصية، بعض من اضطرابات الشخصية ،القدرات العقلية وأنواعها .

التـعـلم – خصائص التعلم ، شروط التعلم ، مبادئ التعلم ، أهمية التعلم للإدارة.

الإدراك – تعريف الإدراك ،الفرق بين الانتباه والإدراك ، جوانب وعناصر الإدراك ، نمو الإدراك مراحل الإدراك ، خصائص عملية الإدراك ، العوامل المؤثرة في الإدراك، أهمية عملية الإدراك في العمل الإداري .

التذكر والنسيان – تعريف التذكر ،معطلات الاسترجاع ، تسهيل أو تعجيل الاسترجاع ،أنماط التخزين ، مقاييس التذكر ،الوعي والنسيان ، نظريات النسيان، بعض أسباب النسيان .

السلوك الانفعالي مفهوم الانفعال،العلاقة بين الانفعال والسلوك ، جوانب الانفعالات ،العوامل المؤثرة في الحالة الانفعالية ، نماذج من الانفعالات والسيطرة علية (الغضب ، والخوف ، والسرور) أهمية دراسة السلوك الانفعالي في مجال الإدارة ، أنواع الانفعالات.

الاتجاهات النفسية – ماهية الاتجاه وتعريفه، مكونات عناصر الاتجاه،عملية تكوين الاتجاه، وظائف الاتجاه، خصائص الاتجاه ، تغيير الاتجاه، الرأي العام ، تعريفه ،أنواعه ، أهميته ، تغيره ، عناصره ، العلاقة بين الاتجاه والرأي، مقاييس الاتجاهات ، فائدة قياسها ،أهداف قياسها ، شروط قياسها، طرق قياسها ،التطبيق الإداري للاتجاهات

السلوك الاجتماعي والتكوين الحضاري للفرد –مفهوم الجماعة ، أسباب نشأة الجماعة ، سيكولوجية الجماعة، أنواع الجماعات ، ديناميكية الجماعة والنظريات المفسرة لا نضام الأفراد للجماعات تأثير الجماعة على الفرد ، التفاعل الاجتماعي ، الإدارة تتعامل مع مجموعة من الأفراد ، تأثير ثقافة المجتمع على السلوك ،اثر الثقافة في تحديد السلوك ، اللغة وأثرها في السلوك .

سيكولوجية الاتصال –مفهوم الاتصال، مبادئ الاتصال ، أهداف الاتصال ، مكونـــات الاتصال،وظيفة الاتصال ، أشكال الاتصـــال ، شـــبكات الاتصـــال الاداري، تنميـــة مهارات الاتصـــال .

القيـــادة الإداريـــة (القرارات والأشراف) مفهوم القيادة وتعريفها ، الفـــرق بـــين القائـــد والرئيس ،الفرق بين القيادة والرئاسة، مصادر القوة في القيادة الإدارية، بعض النظريات التي درست السلوك القيادي ، أسلوب القيادة الإدارية الناجحة ، مهمات القيادة الإداريـــة (وظائفها)، اتخاذ القرار (أنواعه ، عناصره معوقاته) ، طرق حل المشكلات الإداريـــة ، الإشراف ، السلوك الإشرافي ، أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الاتوقراطي.

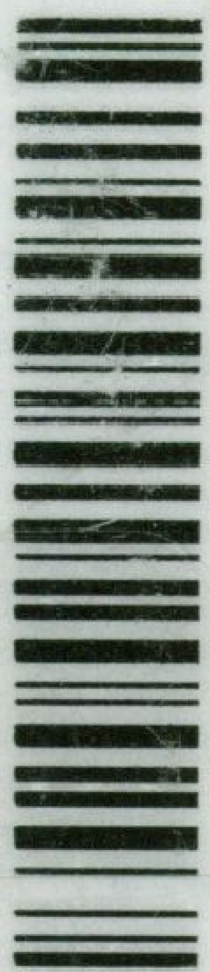
الـــروح المعـــنوية تعريف الروح المعنوية ومفهومها، العلاقـــة بـــين الـــروح المعنويـــة والإنتاج، اثر الحـــوافـــز على الروح المعنية ،طرق قياس الروح المعنوية.

ملاحظة :– أن هذا المنهج مقسم حسب المحاضرات مما يغطي السقف الزمني للمادة مع ملاحظة (أيام الأجازات ، والامتحانات



طباعة كمبيوتر وإخراج

ربيعة جمعة عصمان سنان





المتخصوص في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي وال

دار زهران للنشر والتوزي

تلفاكس ٥٣٣١٢٨٩ ص. ب ٢١٢٤٣٧ عمان ١١٢١

Www.darzahran.com

Email: zahranco@maktoob.com